المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها

د. ذياب جرار*

* أستاذ الإدارة المساعد/ منطقة رام الله والبيرة التعليمية/ مشرف أكاديمي متفرغ

ملخص الدراسة

يهدف البحث إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي : الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري والقيادي ، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات ، ونظام التحفيز ، وفرص الترقي والتقدم في العمل . ولهذا الغرض ، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث ، ثم أعدت استبانة عن متغيرات الدراسة، ووزعت على أفراد عينة البحث وعددهم ١٥٠ شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة . كما توصلت إلى أنه لا يوجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغيرات : الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وطريقة التعيين في الوزارة والراتب والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف . وأكدت الدراسة على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين ١١-٩ سنة والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين . وأظهرت الدراسة أن مديرية أريحا تليها سلفيت أكثر المديريات التي لدى العاملين فيها توجهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي . وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم .

Abstract

The main aim of this research is to explore the attitudes of employees in the Ministry of Youth and Athlete towards the organizational climate in general and its six dimensions: organizational structure and relationships , managerial and leadership styles, communication patterns, authorities and decision- making , motivation system , and the opportunities for promotion and career advancement, in particular. To achieve this aim, descriptive analytical methodology was employed as it suits the present research. A questionnaire reflecting the main variables of the research was prepared and distributed to a sample of 150 employees . The research came up with a main conclusion that the attitudes of employees towards the organizational climate and its six dimensions was negative in general.

A conclusion was also reached that there is no significant difference between the attitudes of employees towards organizational climate relating to the variables of sex , age ,qualifications , field of study , the way of recruitment into the ministry , ministry divisions and directorates . The research identified significant differences in employees ' attitudes towards organizational climate relating to the variables of experience (in favour of those with 9 to 11 years of experience) and job title (in favour of directors, general directors and deputy directors). The research found that Jericho followed by Salfit were the most directorates having positive attitudes towards organizational climate as compared to other directorates. Finally, the research put forward a recommendation to improve all over organizational climate so as to enhance the employees ' efficiency and effectiveness.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الحكومية الفلسطينية مشكلات عدة لوجود الاحتلال الذي يحولُ دون قيام هذه المؤسسات بمهامها وتقديم خدماتها إلى الجمهور الفلسطيني. كما أن هناك أسباباً أخرى تتمثل في عدم الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الهائلة المتوفرة في هذه المؤسسات وكذلك التشوهات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها، لأن هذا يسهم في خلق مناخ تنظيمي غير صحي فيؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى دافعيتهم للعمل. فالمشكلة الرئيسة للبحث تكمن في الانطباع العام لدى الجمهور الفلسطيني وبعض المؤسسات الدولية حول ضعف الأداء الإداري و التنظيمي لمؤسسات السلطة الفلسطينية، وأن هذه المؤسسات توظف كماً هائلاً من العاملين بدرجات وظيفية مختلفة، وتستنزف من مقدرات الشعب الفلسطيني الكثير، دون أن يكون لهذه المؤسسات إسهام مثمر في تقديم الخدمات المنوطة بها للمجتمع. ويحاول البحث الحالي استشراف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها، للتصدي للتشوهات في البيئة الإدارية والتنظيمية واقتراح مناخ تنظيمي صحي يستطيع العاملون – من خلاله– تحقيق أهدافهم وأهداف الوزارة والمجتمع بوجه عام.

أهمية البحث وأهدافه

تكمن أهمية البحث في كونه الأول – في حدود علم الباحث – الذي يتناول موضوع المناخ التنظيمي في الوزارات الفلسطينية عامة وفي وزارة الشباب و الرياضة خاصة، وإن الدراسات التي أُنجزت في هذا المجال تركزت في معظمها على المؤسسات الأكاديمية سواء أكانت مدارس أم كانت جامعات. كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت وزارة حيوية هي وزارة الشباب والرياضة التي ترعى قطاعاً كبيراً وحيوياً من قطاعات الشعب الفلسطيني هو قطاع الشباب الذي يعّول عليه في عملية التنمية المستدامة. وتبرز أهمية الدراسة لكونها جاءت في وقت عَلَتْ فيه أصوات كثيرة في المجتمع الفلسطيني تنادي بإصلاح المؤسسات والقضاء على الفساد والتلوث الإداري الذي تعاني منه العديد من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ناهيك عن برنامج الإصلاح الشامل الذي تبنته الحكومة الفلسطينية الجديدة التي جعلت ضمن أولوياتها إصلاح المؤسسات وإزالة كل التشوهات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها. وعليه يرى الباحث أن هذه الدراسة، ستسهم في استكشاف المناخ التنظيمي والإداري السائد في وزارة الشباب والرياضة ليشكل أرضية لاقتراح مناخ تنظيمي ايجابي يساعد على تحسين أداء العاملين في الوزارة وتقديم أفضل الخدمات

لمجتمع الشباب بكفاءة ونجاح، كما يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي : -

* التعرف إلى الإطار النظري للمناخ التنظيمي بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وعرض الدراسات السابقة في هذا المجال.
* الكشف عن تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بوجه عام، ولأبعاده الستة بوجه خاص وهي : الأسلوب الإداري والقيادي، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وأنماط الاتصال، واتخاذ القرارات، وفرض التقدم والترقي في العمل، ونظام التحفيز .
* التعرف إلى أي فروق ذوات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات العاملين في الوزارة تبعا لمتغيرات الدراسة.
* تقديم توصيات يمكن أن تسهم في خلق مناخ تنظيمي مثالي يوفر بيئة عمل صحية تحفز العاملين في الوزارة على تقديم الخدمات إلى قطاع الشباب بكفاءة ونجاح.

محددات البحث

* يقتصر البحث على دراسة اتجاهات العاملين في وزارة الشباب و الرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر الفئات الآتية : المديرين العامين، والمديرين، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، لأن هذه الفئات هي القادرة على تشخيص المناخ التنظيمي وتفهم طبيعة المتغيرات في أبعاده، واستثني من الدراسة الوزير والوكيل المساعد و المدير العام للوزارة لأن هذه الفئات عملياً هي التي لها الدور الريادي في بلورة أبعاد المناخ التنظيمي وملامحه في الوزارة، ولا يرى الباحث ضرورة استجواب هذه الفئات .
* هناك أبعاد كثيرة للمناخ التنظيمي وردت في العديد من الأدبيات، ولكن في هذا البحث سيتم دراسة المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة من خلال ستة أبعاد رئيسة يعتقد الباحث أنها تُجمل معظم الأبعاد التي وردت في الأدبيات، وهذه الأبعاد هي : الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري و القيادي، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص التقدم والترقي في العمل.
* يقتصر البحث على دراسة المناخ التنظيمي في وزارة الشباب و الرياضة من وجهة نظر العاملين في الضفة الغربية (المقر الرئيس والمديريات في المحافظات)، ولم تشمل الدراسة العاملين في قطاع غزة نظرا لصعوبة الاتصال والتواصل مع القطاع.

* اقتصرت الدراسة على العاملين المسجلين على ملاك وزارة الشباب و الرياضة خلال أشهر كانون الثاني وشباط وآذار من العام ٢٠٠٥ .

منهج البحث وأدواته

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث، وقد أخذت البيانات اللازمة من مصدرين أساسيين، الأول: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب و المراجع والأبحاث بموضوع البحث، والثاني: المصادر الأولية المتمثلة بأفراد عينة البحث. لقد استقصيت البيانات الأولية للبحث باستبانة أعدت وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع وعلى استبانات تناولت الموضوع ذاته. لقد عكست الاستبانة متغيرات تمثل الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري و القيادي، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص التقدم والترقي في العمل، حيث تعكس المتغيرات التي تحمل الأرقام من (١-٢٠) البعد الأول، و المتغيرات من (٢١-٣٦) تعكس البعد الثاني، و المتغيرات من (٣٧-٤٣) تعكس البعد الثالث، و المتغيرات من (٤٤-٥٢) تعكس البعد الرابع، و المتغيرات من(٥٣-٦٨) تعكس البعد الخامس، والمتغيرات من (٦٩-٧٩) تعكس البعد السادس. اختبر الصدق الداخلي للأداة بعرضها على عشرة خبراء ذوي اختصاص، أخذ بالتعديلات التي اقترحوها على الأداة، كما قيس معامل الثبات للاستبانة باستخراج معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الأداة، ولكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث أظهر المؤشر أن الاستبانة تمتاز بدرجة عالية من الثبات، كما يتضح في الجدول الآتي:

معامل كرونباخ الفا للأداة وأبعاد المناخ التنظيمي الستة

أبعاد المناخ التنظيمي	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول : الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	٨٣٪
البعد الثاني : الأسلوب الإداري و القيادي	٦١٪
البعد الثالث : أنماط الاتصالات	٧٥٪
البعد الرابع : الصلاحيات واتخاذ القرارات	٨٣٪
البعد الخامس : نظام التحفيز	٧٨٪
البعد السادس : فرص التقدم في العمل	٧٥٪
كامل الأداة	%٩٤

مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث على العاملين في وزارة الشباب و الرياضة في الضفة الغربية بكل فئاتهم الوظيفية والبالغ عددهم ٢٧٥ موظف، وأما عينة البحث فقد اقتصرت على الفئات الآتية وهي : المديرون العامون، والمديرون، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب والبالغ عددهم ٢١٣موظف وقد وزعت الاستبانة عليهم جميعاً، فأعيد منها ١٥٠ استبانة أي بنسبة٧٠٪ وهي نسبة جيدة وكافية لإجراء البحث .

فرضيات البحث

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية :-

١- تعتبر اتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها إيجابية .

٢- تعتبر اتجاهات العاملين في وزارة الشباب و الرياضة نحو كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الستة - الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري والقيادي، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام الحوافز، وفرص التقدم والترقي في العمل - إيجابية .

٣- لا يوجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) في تصورات العاملين في الوزارة للمناخ التنظيمي السائد فيها تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وطريقة التعيين في الوزارة، والمسمى الوظيفي، والأقدمية، والدائرة و المديرية .

٤- لا يوجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) في تصورات العاملين في الوزارة لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الستة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وطريقة التعيين في الوزارة، والمسمى الوظيفي، والأقدمية، والدائرة والمديرية .

الإطار النظري للبحث

من المعلوم أن الإدارة هي علم وفن معاً، فهي علم لأنها مبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد وإجراءات تحققت بالبحث العلمي والتجريب وتعلم في الجامعات والمعاهد، وهي فن لأنها تتعلق بمهارة تطبيق هذه القواعد و المبادئ الإدارية في بيئة العمل، فنجد مثلا بعض

المديرين لديهم الإلمام الكافي بعلم الإدارة ومبادئها وقواعدها ولكنهم لم ينجحوا في إدارة مؤسساتهم، والسبب هو افتقارهم للمهارة الكافية لديهم في التعامل و التفاعل مع بيئة العمل التي تتميز بالتعقيد و التغيير المستمر. ومن المعلوم أن بيئة العمل تتضمن أفراداً بقيم وفلسفات وميول واتجاهات وحاجات وشخصيات مختلفة ويعملون في ظل نظم وقوانين وهياكل متباينة، وهذا الوضع يخلق في بيئة العمل صراعات وتناقضات أحيانا، وانسجامات أحيانا أخرى، وتعكس هذه القيم و الفلسفات والاتجاهات والنظم والقوانين والهياكل شخصية المنظمات وهيكلها النفسي، فكل منظمة لها ثقافة وتقاليد وطرق عمل خاصة بها تميزها عن غيرها، هي تشكل بمجملها المناخ السائد فيها. فمن المنظمات ما توصف بأنها جامدة وتميل إلى استخدام الأسلوب البيروقراطي أو الاتوقراطي في التعامل مع موظفيها، وأخرى إنسانية تميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات. والمناخ السائد في منظمة ما، له تأثير إيجابي أو سلبي على دوافع الأفراد وعلى سلوكهم، ويميل العاملون في المنظمات إلى تقييم المناخ السائد في مؤسستهم إما بالإيجابي أو بالسلبي، فإذا أدرك العاملون أن مؤسستهم يسودها المناخ الإيجابي، فهم غالبا ما يكونون محفزين فينعكس إيجابا على دوافعهم للعمل و على إنتاجيتهم ويتمنون البقاء في المؤسسة. أما العاملون الذين يدركون أن مؤسستهم يسودها المناخ السلبي فهم غالبا ما يكونون غير محفزين، ويتمنون الانسلاخ عن بيئة العمل (Cherrington Davids 1989. P.494). وتميل المؤسسات إلى استقطاب الأفراد الذين يتلاءمون مع مناخها، لضمان الاستمرار في نهجها وطريقة عملها (Davis, Keith 1987, P.23).

إذاً، ما المناخ التنظيمي؟، وما أبعاده.؟ وما الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة المنظميه؟. في الواقع، هناك تعريفات كثيرة للمناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يعتبر مجالاً مهما في بيئة عمل المنظمات، هو يناقش بشكل مستفيض منذ الستينيات من القرن العشرين. وقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي، على الرغم من عدم اتفاقهم على تعريف محدد فإن وجهات النظر تلاقت نحو الاتجاه العام لهذا المفهوم. فقد عرفه ليتون وسترنجر بأنه " مجموعة الخصائص التي تصف بيئة العمل وتميزها في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (Litwin and Stringer .1968,P.1) وعرفه إكفال بأنه " خليط من المواقف و المشاعر و السلوكيات التي تميز المؤسسات عن بعضها

البعض(Ekvall,1983,P.1) . وقد طور بناء هذا المناخ بالتفاعلات المستمرة بين الأفراد ومنظمات الأعمال . كما عرفه موران فولكوين بأنه " خصيصة تمتاز بالثبات النسبي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، تجسد المدارك الجماعية للعاملين حول منظمتهم فيما يتعلق بأبعاد الاستقلالية و الثقة و التماسك و الدعم و المساندة والاعتراف والابتكار و العدالة، وتعكس المعايير و القيم السائدة في المنظمة، وتمثل مصدر تأثير في بلورة السلوك الإنساني (Moran and Volkwein ,1992 ,P.2) أما القريوتي فقد عرفه بأنه " مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (قريوتي، ١٩٩٣، ص٢١٥) . ويعرفه العديلي بأنه " البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة(العديلي، ١٩٩٥، ص، ٣٠١) . وأما عمران فإنه يعتبر المناخ التنظيمي عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها وما يعتقدونه بشان ما يجب أن تكون عليه منظمتهم، وليس بالضرورة أن يكون هذا الاعتقاد ممثلاً لما هو كائن بالفعل في المنظمة (عمران، ١٩٨٨، ص١٠) . وعرفه مؤيد سليمان بأنه " الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن متغيرات عديدة، كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها (مؤيد، ١٩٨٧، ص٣٧) .

كما أن هناك تعريفات أخرى للمناخ التنظيمي لا مجال لذكرها، و المراجعة الدقيقة و المتأنية لهذه التعريفات أظهرت اتفاقا واضحا بين الكتاب و الباحثين حول الاتجاه العام لهذا المفهوم الذي يتضمن ما يأتي :

* المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تعكس البيئة الداخلية للمنظمة وتميزها عن غيرها .
* إن فهم المناخ التنظيمي وتحليله في المنظمات يتطلب التعامل مع العالم الإدراكي للمنظمة، وهذا الإدراك مرتبط إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد، أي خبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته، فالمناخ التنظيمي هو مجموعة القيم والاتجاهات السلوكية وآثار الممارسات التي يدركها الفرد داخل المنظمة وليس بالضرورة أن تمثل ما هو كائن فعلاً .
* يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين السمات الشخصية و التنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون فيها .

* تمتاز خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي، ولا تمتاز بالثبات المطلق.
* إن خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة إما إيجابا أو سلبا.

وللأمانة العلمية، يجب الإشارة إلى أن بعض الدارسين يخلط بين مفهومي المناخ التنظيمي والثقافة المنظمية ويعتبرونهما وجهين لعملة واحدة. فعلى الرغم من التشابه الظاهري بين المفهومين، فإن هناك فروقا واضحة بينهما. فالمناخ التنظيمي لا يعني الثقافة المنظمية وليس بديلا عنها. فالثقافة المنظمية تشير إلى نظام المعاني والافتراضات والمعتقدات والمعايير المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء في المنظمة . والثقافة لها تأثير قوي جدا على حياة الناس وعلى تصرفاتهم. فهي تحدد خصائص أساسية للقيم المنظمية، والممارسات المألوفة و المقبولة بالنسبة للمؤسسة، كما تحدد العقوبات والروادع التي تتبع الممارسات غير المألوفة وغير المقبولة، ويمكن الاستدلال على ثقافة المنظمة بالقوانين والقواعد الضمنية التي يمكن أن لا تكون مكتوبة رسميا ولكن يعي العاملون ما هو متوقع منهم. فالثقافة المنظمية تصقل شخصية المنظمة وتمنح أعضاءها شعورا بالهوية وتميز المنظمة عن غيرها. كما أن الخصائص الثقافية للمنظمة تمتاز بالثبات وتدوم لفترة طويلة قد تمتد طوال حياة المنظمة . وعلى العكس من ذلك فإن المناخ التنظيمي يمتاز بأنه أقل ثبوتية (ثبات نسبي) وديمومة من الثقافة المنظمية، التي تخضع للمراقبة والضبط والتقييم المباشر من المنظمة والقائمين عليها، وتقتصر إلى حد كبير على جوانب البيئة الاجتماعية والمدركة من قبل أعضاء المنظمة. والمناخ التنظيمي يتشكل من خلال التفاعلات والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، فهو خاضع للتغيير عبر الزمن (Sophia Dormeyer,2003,p.11. Stephen Robbins, 2003,p.558). والبحث الحالي يهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي- وليس الثقافي- في وزارة الشباب والرياضة بقياس تصورات العاملين وتحليلها في الوزارة نحو مناخها التنظيمي الذي أدركوه من العلاقات التفاعلية بين سماتهم الشخصية والسمات المنظمية .

أبعاد المناخ التنظيمي

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي بعدد من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي إيجابا أو سلبا . لقد اختلف الباحثون والكتاب حول أبعاد المناخ التنظيمي وكيفية قياسها بقدر اختلافهم حول مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا الاختلاف مرده اختلاف

البيئات التي درست من الباحثين في هذا المجال وكذلك اختلاف المداخل العديدة لدراسة تلك الظاهرة الإدارية .

فقد كانت هناك محاولات كثيرة من باحثي المناخ التنظيمي لتطوير أبعاد عامة وعالمية يمكن على أساسها قياس المناخ التنظيمي في أي مؤسسة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها وشكلها القانوني ومكان وجودها . فمثلا حدد جونز وجيمز (Jones and James) ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي : مستوى الغموض والتضارب في العمل، وأهمية العمل ومستوى التحدي والتنوع فيه، والأنماط القيادية، ومستوى التعاون والتنسيق بين جماعات العمل، والمهنية في العمل، ومدى توفر معايير العمل ((Michael (Cameron, 2000.p.28) . كما أن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كان محل اهتمام لدى باحثين أمثال جامبل و دونيت ولولر في العام ١٩٧٠ حيث قاموا بعدة دراسات حددوا بها أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي هي : الاستقلالية في العمل، ونظام المكافآت، والدفء في العلاقات، ومستوى النمطية في العمل (Gmpbell.etal,1970) . وفي العام ١٩٩٥ قدم رايدر وساوثي ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي : الدعم والمساندة التي يقدمها القادة، وأهمية العمل ومستوى التحدي والتنوع فيه، ومستوى التعارض والنزاع في العمل، وانفتاح التخطيط التنظيمي، ودفء العلاقات ومستوى التعاون بين العاملين، والعدالة المدركة (Ryder and Southy,1995,pp.45-52) . واقترح إكفال (Ekvall) في العام ١٩٨٦ عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي هي : مستوى التحدي الذي يوفره العمل، والاستقلالية في العمل، ودعم الأفكار الريادية والواعدة، والثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، ومستوى النشاط و الحيوية في المنظمة، وأجواء المرح في المنظمة، ومستوى النزاع والتعارض في المنظمة، ومدى توفر أجواء الجدل والنقاش الفعال، ومدى الاستعداد للمخاطرة، ومدى الاستعداد لتطوير الأفكار البنّاءة وتقبلها (Sophia Dormeyer,2003,p.10) . ويرى ليكرت أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة : الأنماط القيادية، وأساليب التحفيز، وأنماط الاتصالات، وعمليات التفاعل والتأثير، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وأسلوب الرقابة (Likert,1961,pp.223-233) . كما بين الباحثان ليتوين وسترانجر (Litwin and Stringer) أن هناك ثلاثة متغيرات تؤلف المناخ التنظيمي وأن لكل منها نتائج مختلفة على فاعلية العاملين في التنظيم وأن هذه المتغيرات هي : نظام الاتصال الرسمي، والقواعد التنظيمية، وأنماط السلوك (Hampton ,1973,p.645) .

في الواقع، هناك أبحاث عديدة أخرى أنجزت وكان هدفها تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن إطلاع الباحث على العديد منها فإنه يمكن استقراء مجموعة من الأبعاد للمناخ التنظيمي، وهي أنفسها التي ستتبنى في البحث الحالي وهذه الأبعاد هي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والأنماط الإدارية والقيادية، وأساليب اتخاذ القرارات، والأنماط الاتصالية، وأساليب تحفيز العاملين، وفرص التقدم والترقي في العمل. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد بعد واحد بعينه من الأبعاد آنفة الذكر يؤثر على شكل المناخ التنظيمي في منظمة ما، بل إن المناخ التنظيمي يتأثر بهذه الأبعاد مجتمعة وأن بعداً معيناً يمكن أن يؤثر على بُعد آخر ويتأثر به هكذا.

الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح ما توافر من دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي، وتبين أن العدد الأكبر منها أجري على مؤسسات أكاديمية ومؤسسات إنتاجية وأن عدداً قليلاً من هذه الدراسات قد أجري في مؤسسات حكومية أو شبه حكومية. كما تبين للباحث بأنه لا يوجد أي دراسة لها علاقة بالمناخ التنظيمي في القطاع الحكومي في فلسطين، وكل ما استدل عليه دراستان: الأولى لها علاقة بالمناخ التنظيمي في إحدى الجامعات الفلسطينية والثانية في المدارس الحكومية في إحدى المحافظات.

أولا: الدراسات العربية

في دراسة العوامله في العام ١٩٩٤ حول أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، هدف منها إلى معرفة واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة الحكومية العامة حيث درس عددا من المتغيرات أهمها: فلسفة الإدارة والقيادة، ونظام الحوافز، والمبادرة والإبداع، والجدارة والموضوعية، والاتصال الرسمي، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضوح الأهداف والسلطات والمسؤوليات، والأساليب والإجراءات ونظم العمل، ووجود هيكل تنظيمي مستقر، والاهتمام بالكفاية الإنتاجية، وفعالية التشريعات والقوانين، والعلاقات الاجتماعية، ومدى توفر عناصر البيئة المادية. اشتملت عينة الدراسة على ٩٢٤ شخص موزعين على ٢٢ وزارة و٨ دوائر مركزية. استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود استقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي، وأن أسباب التغيير في هذا المناخ تعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، كما أن عدم استقرار القيادة الإدارية العليا، والمحسوبية، وتدني الحوافز كانت من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في الأجهزة المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة، والحد من التأثيرات الشخصية وزيادة الاهتمام بالعاملين والإنتاجية وتحديث التشريعات.

وأما دراسة طعامنه. (١٩٩٦) حول أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، فقد هدفت إلى الكشف عن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام، كما هدفت إلى معرفة أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام بدراسة ميدانية على عينة مكونة من٥٩٢ شخص موزعين على ٢٣ وزارة و٢٠ دائرة مركزية و٢٧ مؤسسة عامة. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي في خمسة مجالات هي: الصراع التنظيمي، والسلطة والمسؤولية، والقيادة، والمكافأة والتدريب. في حين كانت إيجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان. كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف واضح في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات تطوير إداري متخصصة وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات، وهذا يدل على وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود أجهزة تطوير إداري متخصصة. وأوصت الدراسة بمدخل أساسي وهو ضرورة إنشاء وحدات تطوير إداري متخصصة في أجهزة القطاع العام للتطوير التنظيمي بتلك المنشآت ورفدها بالكوادر البشرية الكافية مع ضرورة تجنيدها بكل المستلزمات، لما لذلك من أثر على المناخ التنظيمي.

وفي دراسة للدقس وعليان في العام ١٩٩١ حول تقييم المناخ التنظيمي لشركة الفوسفات الأردنية حيث هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي في الشركة بمعرفة أهمية هذا المناخ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مستخدميها. وللغرض ذاته، صممت استبانة واختيرت عينة مؤلفة من ٢٠٠ مفرده تمثل المجتمع العمالي في الشركة، وقد تبنت الدراسة عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: المهارات الفنية، والأهداف، وأنماط السلوك، وحل المشكلات، والتعامل مع الصراعات، والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات، والاحترام، والثقة، والمعنويات والانتماء. وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل

في كل المستويات وخصوصا من حيث الأهداف، والتعامل مع الصراعات واتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية المهارات الفنية للعاملين وضرورة إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة وفسح المجال أمامهم للابتكار. كما أوصت الدراسة بضرورة إنهاء الصراعات المختلفة في العمل و كذلك منح العاملين مكافآت مادية ومعنوية لتشجيعهم لإعطاء إنتاجية أفضل من قبل.

وأجريت دراسة ميدانية قام بها زكي محمود هاشم في العام ١٩٨٧ حول طبيعة المناخ التنظيمي في قطاع الأعمال الكويتي الذي يشمل مؤسسات في القطاع العام و القطاع الخاص والقطاع المشترك، حيث ركزت الدراسة على دور وحدات التنظيم وطرق العمل في بناء المناخ التنظيمي الملائم، وأظهرت الدراسة تفاوت نسبة وجود أجهزة متخصصة في التنظيم وطرق العمل في المؤسسات المبحوثة، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وجود أجهزة متخصصة في التنظيم وطرق العمل وبين مدى توفر العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

وأما الدراسة التي قام بها زهير الصباغ وآخرون في العام ١٩٨٢، فقد هدفت إلى تعرف أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات الدولة ودوائرها في مدينة إربد الأردنية على اتجاهات العاملين. حيث شملت عينة الدراسة ٣٥٦ من العاملين في هذه المؤسسات موزعين على ٣٠ مؤسسة ودائرة. وخرجت الدراسة بنتائج كان أهمها وجود انطباع سلبي عام لدى جميع أفراد عينة الدراسة تجاه المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات الدولة ودوائرها. كما تبين أن هناك اتجاهات سلبية لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بالرواتب والأجور والعمل الذي يقومون به، والدافع للعمل، والسياسات والإجراءات و الاحتياجات التدريبية. بينما كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو عملية اتخاذ القرارات والصلاحيات والعلاقات والاتصالات في بيئة العمل. كما كشفت الدراسة عن وجود تباين أساسي بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والدنيا) في موقفها من المناخ التنظيمي كله.

وقد قام الباحثان النمر وحمزاوي في العام ١٩٩٥ بدراسة بعنوان " المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة "، وهي دراسة طبقت على المؤسسات العامة في السعودية، حيث شملت الدراسة عينه مكونه من ٢٥٣ مشارك بالمؤسسات السعودية العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي هي : العمليات، والرضا الوظيفي، وفلسفة الإدارة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأغلبية العظمى من عينة الدراسة راضية عن العمل ولو بدرجة متوسطة على الأقل.

وفي دراسة أجراها اللوزي في العام ١٩٩٤ بعنوان " المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن " ، هدف إلى معرفة درجة رضا العاملين في هذه المستشفيات عن المناخ التنظيمي السائد فيها ، حيث شملت أداة الدراسة ثمانية مجالات : البيئة التنظيمية ، والمسؤولية ، والحوافز ، والمخاطرة ، والعلاقات الإنسانية ، ومعايير الأداء ، والخدمات ، والانتماء . وشملت عينة الدراسة ٥٤٥ عامل في ثلاثة مستشفيات في الأردن ، وقد خرجت الدراسة إلى أنه ليس هناك اثر لمتغيرات الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، والعمر على مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين وفي جميع المجالات . وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة على مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي في جميع المجالات باستثناء مجال المسؤولية . وأكدت الدراسة على أن لمتغير مكان العمل أثراً على مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في جميع مجالات المناخ التنظيمي إلا في مجالي الخدمات والانتماء .

وفي دراسة قام بها عابدين وأبو سمره في العام ٢٠٠١ حول المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها " ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نحو المناخ التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس ، ونوع الكلية ، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة . وشملت الدراسة عينة مكونة من ٢٨٢ عضو ووزعت عليهم استبانة تعكس أبعاداً ستة للمناخ التنظيمي وهي : - الأسلوب الإداري والقيادي ، العلاقات والاتصالات ، واتخاذ القرارات والصلاحيات ، والإجراءات و السياسات ، والتقدم المهني ، وحوافز العمل . وأظهرت نتائج الدارسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها عامة ، وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ ، كما أظهرت الدراسة اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث) وباختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية) وباختلاف الرتبة الأكاديمية (لصالح رتبة أستاذ) وباختلاف سنوات الخبرة (لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات) . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسة الحوافز و التقدم المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبالبحث العلمي وإجراءاته وبترشيد الوظائف الإدارية المساندة لتحسين المناخ التنظيمي في الجامعة .

كما قامت الوحيدي في العام ٢٠٠٠بدراسة بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية و الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله و البيرة ، حيث هدفت إلى تحديد طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية وفهم

طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية و الرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية . ولتحقيق هذا الهدف صممت الباحثة استبانة عكست خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي ، اثنان منها يتعلقان بسلوك المدير وهما : السلوك الداعم والسلوك المعوق ، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى فتتعلق بسلوك المعلم وهي : سلوك الزمالة ، وسلوك الالتزام ، وسلوك عدم الالتزام . ثم وزعت الاستبانة على عينة مكونة من ٦١٠ فرد موزعين على ٦١ مدرسة حكومية في المحافظة ، وتبين من النتائج وجود نوعين من المناخ التنظيمي في المدارس الفلسطينية وهما : المناخ المنفتح ، الذي يتميز بسلوك المدير الداعم لأفعال المعلمين واقتراحاتهم البنّاءة . أما النوع الآخر فهو مناخ عدم الالتزام الذي يتميز بسلوك المدير الداعم الذي يعطي المعلمين حرية العمل المهني ، ويتقبل اقتراحاتهم البنّاءة ، وقدمت الباحثة عدة توصيات تضمنت التأكيد على أهمية الانفتاح في المناخ التنظيمي للمدرسة .

وقامت عثامنة في العام ١٩٩٦ بدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصوراتهم نحو المناخ التنظيمي السائد فيها ، ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة مكونة من ستة مجالات للمناخ التنظيمي هي : حوافز العمل ، والأسلوب الإداري و القيادي ، والعلاقات و الاتصالات ، واتخاذ القرارات والصلاحيات ، والإجراءات والسياسات ، والتقدم والنمو المهني . ثم وزعت الاستبانة على ٣٥٠ عضو هيئة تدريس في الجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة هو فوق المتوسط ، وأوصت بضرورة الاهتمام بفرص التقدم و الترقي المهني لأعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم المادي و المعنوي لهم .

وفي دراسة أخرى قام بها القريوتي في العام ١٩٩٤ حول تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، حيث أعد الباحث استبانة عكست ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي : فلسفة الإدارة ، ونمط اتخاذ القرارات ، ونمط الاتصالات ، ونمط العلاقات بين العاملين ، ونمط تقييم الأداء وسياسة التحفيز . وقد بينت الدراسة ان تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله ، و أوصت بضرورة اهتمام الجهات المسؤولة في الجامعة بهذا الأمر توخيا لمناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء أفضل من أعضاء هيئة التدريس .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

في دراسة قام بها فنسنت(Vincent) في العام ١٩٨٨ حول المناخ التنظيمي والدافعية في سلطة الكهرباء في نيجيريا لتفحص أثر المناخ التنظيمي في الدافعية والطرق التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين في سلطة الكهرباء ومستوى الأداء. وقد شملت عينة الدراسة على ٢٤٠ شخص من الفنيين وتوصلت إلى نتيجة رئيسة مفادها أن المناخ التنظيمي يؤثر على الدافعية وان للمكافآت تأثيرا كبيرا على العاملين الذين يعملون في ظل اقتصاد يتصف بنسبة بطالة عالية .

وأما صوفيا دورمير(Sophia Dormeyer) فقد قامت بدراسة في العام ٢٠٠٣ حول العلاقة بين الأنماط القيادية و المناخ التنظيمي في إدارة الملاحة الجوية السويدية في مطار مالموستوريب(Malmo Sturup) حيث كان الهدف من الدراسة هو التحقق من اثر الأنماط القيادية على المناخ التنظيمي في المطار . لذات الغرض أعدت استبانة وزعت على ١٠٠ شخص من العاملين في المطار واستثنى من الدراسة الأفراد في مواقع قيادية . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها

إن علاقات العمل في المطار ايجابية وان دافعية العاملين للعمل تعتبر عالية جدا وأن لديهم انتماء عاليا لعملهم ، كما أكدت الدراسة على أنه لا يوجد اختلاف يذكر بين أساليب القيادة المستخدمة و المناخ التنظيمي ، وأنه لا يوجد نمط قيادي عام وموحد ، ولكن يوجد فروق فردية بين القادة في الإدارات المختلفة في المطار . وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوبي الإدارة بالاستثناء وقيادة عدم التدخل يستخدمان بين الحين والآخر من القادة على نطاق ضيق . وفيما يتعلق بالمناخ التنظيمي ، فقد أظهرت الدراسة نتائج إيجابية ، حيث أكدت على أن المناخ التنظيمي في المطار إيجابي وان معظم العاملين أكدوا إيجابيا على بعد الابتكار عند تقييمهم للمناخ التنظيمي السائد ، وأوصت الدراسة بضرورة تأكيد القادة على أسلوبي القيادة التحويلية و التفاعلية لأهميتهم في بيئة العمل .

وفي دراسة قام بها أرفدسون ((Arvidsson وآخرون في العام ٢٠٠٣ من جامعة لاند السويدية بالتعاون مع مركز خدمات المراقبة الجوية تحت عنوان "المناخ التنظيمي وبيئة العمل النفسية في قطاع المراقبة الجوية " ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثر المجالات المختلفة للمناخ التنظيمي كالعمل الجماعي و الأنماط القيادية و بيئة العمل النفسية والأمان بالتغيرات التنظيمية و الفنية المستمرة . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة هي أن المناخ التنظيمي في

مركز خدمات المراقبة الجوية مستقر وصحي، ولم يسجل أي فروق في المناخ التنظيمي بسب التغيرات التنظيمية و الفنية.

وفي دراسة أخرى قام بها هيرسشبيرغ (Herschberg) في العام ١٩٩٥ بعنوان " أثر عناصر المناخ التنظيمي على الفعالية "، حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيس هو "هل التحسن في المناخ التنظيمي سيؤدي إلى تحسن في أداء المنظمة ؟ . ولهذا الغرض أعدت استبانة موجهة إلى الطاقم الإداري وغير الإداري في عدد من المؤسسات، وكذلك حددت عناصر الأداء التي سيقاس أثر المناخ التنظيمي عليها، وتبنت الدراسة أحد عشر بعداً للمناخ التنظيمي وهي : أنماط الاتصال، والسلطة الرسمية، ووضوح الأهداف، والأداء و الإنتاجية، والمبادأة، والاعتراف، وعلاقات العمل، والعمل بروح الفريق، وخدمات الزبائن، وفرص التقدم والتطور في العمل، و القيادة . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عناصر المناخ التنظيمي الأكثر تأثيرا على أداء المنظمات بالترتيب هي : أنماط الاتصال، ووضوح الأهداف، وعلاقات العمل، وخدمات الزبائن .

وأما الدراسة التي قام بها مايكل كاميرون (Michael Cameron) في العام ٢٠٠٠ وعنوانها " أثر المناخ التنظيمي على أداء الفنادق الاسترالية في جنوب شرق كوينزلاند "، فقد هدفت إلى التحقق من أثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الفنادق . ولهذا الغرض، صمم الباحث استبانة معدلة عن استبانة (١٩٩٠) Southy واستبانة (١٩٧٩) Gones and Jamnes ، حيث عكست الاستبانة سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي : الدعم و المساندة التي يقدمها القادة، والمهنية في العمل، ومستوى التعارض والغموض و النزاع في العمل، والأنظمة و القوانين وضغط العمل، والتنوع في العمل ومستوى التحدي والاستقلالية فيه، والعمل الجماعي ودفء العلاقات، ومستوى النمطية في العمل. ثم وزعت الاستبانة على العاملين في أربعة عشر فندقا بدرجة خمسة نجوم، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين وعناصر المناخ التنظيمي السبعة، ولكن أكدت الدراسة وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي على رضا الزبائن. ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة هو أن الفروق في العناصر السبعة للمناخ التنظيمي سجلت ٣٠٪ من الفروق في تصورات العاملين في الفنادق نحو مستوى رضا الزبائن، وأن تصورات العاملين نحو مستوى رضا الزبائن سجل ٢٣٪ من الفروق في معدل العائد لكل غرفة بين الفنادق .

مناقشة الدراسات السابقة

بعد مراجعة دقيقة للدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي في المنظمات، تبين ما يأتي : -

* أن معظم الدراسات هدفت إلى الكشف عن تصورات العاملين في المنظمات المبحوثة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها، و بعضها حاول دراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على رضا العاملين وعلى أداء المنظمات بعامة .
* لتحقيق أهدافها، استخدمت معظم الدراسات، إن لم يكن جميعها، المنهج ألوصفي أو ألوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية بإعداد استبانة تعكس أبعاد المناخ التنظيمي كما حددتها الدراسة .
* أن معظم الدراسات السابقة حاولت دراسة تصورات العاملين في المنظمات نحو المناخ التنظيمي السائد فيها معتمدة على مجموعة من الأبعاد اشتقت من الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وبعد المراجعة و التدقيق تبين أن معظم الدراسات اشتركت بالأبعاد التسعة التالية للمناخ التنظيمي وهي :

الأنماط القيادية، ونظام الحوافز، وأنماط الاتصالات، والصلاحيات واتخاذ القرارات، وفرص التقدم والترقي المهني، والعلاقات التنظيمية، وأساليب وسياسات وإجراءات العمل، والعمل الجماعي ودفء العلاقات، ومحتوى العمل .

* -أن نتائج الدراسات السابقة عكست تصورات العاملين في المنظمات المبحوثة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها والتي تراوحت بين تصورات ايجابية في بعضها وسلبية في البعض الأخر وأن هذه التصورات تختلف باختلاف أبعاد المناخ التنظيمي .
* -أن جميع الدراسات السابقة أوصت بضرورة تحسين المناخ التنظيمي في المنظمات، لما لذلك من أثر إيجابي على سلوك العاملين وعلى دافعيتهم للعمل .

وعليه، يرى الباحث أن هدف البحث الحالي ينسجم مع هدف معظم الدراسات السابقة وهو : دراسة اتجاهات العاملين في وزارة الشباب و الرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الميداني باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض وتعكس ستة أبعاد رئيسة للمناخ التنظيمي، يرى الباحث أنها تعكس معظم الأبعاد التي وردت في الأدبيات وتبنتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد هي : الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري و القيادي، وأنماط الاتصالات، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام الحوافز، وفرص التقدم والترقي المهني .

تحليل البيانات وتفسير النتائج

أولا : تحليل البيانات العامة للبحث

الجدول (١)

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	النسبة
ذكر	٧٠
أنثى	٣٠
المجموع	١٠٠

يشير الجدول (١) إلى أن الغالبية العظمى (٧٠٪) من عينة البحث هم من الذكور وأن نسبة الإناث شكلت (٣٠٪) . و يؤكد هذا أن الذكور هم الأكثريه في الوزارة .

الجدول (٢)

توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	أقل من ٢٥ عام	٢٦-٣٠	٣١-٣٥	٣٦-٤٠	٤١-٤٥	٤٦-٥٠	٥١-٥٥	٥٦-٦٠
النسبة	٥,٤	١٧,٤	٢٠,١	٢٩,٥	٩,٤	٨,١	٩,٤	٧
النسبة التراكمية	٥,٤	٢٢,٨	٤٣	٧٢,٥	٨١,٩	٨٩,٩	٩٩,٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن الغالبية العظمى من العينة المستجوبة (٨٢٪) هم دون سن الخمسة وأربعين عاما ، وهذا يؤكد أن غالبية العاملين في وزارة الشباب والرياضة هم من فئة الشباب . وهذا يتناسب مع المهمة الأساسية للوزارة وهي رعاية الشباب ، حيث إن الشباب هم الأقدر على معرفة احتياجاتهم وتشخيصها وكيفية التعامل معها .

الجدول (٣)
توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	توجيهي أو أقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
النسبة	١١,٣	٢٧,٣	٤٥,٣	١٤,٧	١,٣
النسبة التراكمية	١١,٣	٣٨,٧	٨٤	٩٨,٧	١٠٠

يبين الجدول (٣) أن غالبية عينة البحث هم من حملة البكالوريوس فما دون (٨٤٪) وأن حملة الشهادات العليا يشكلون نسبة (١٦٪) فقط . واللافت للانتباه أن حملة التوجيهي فما دون يشكلون (١١٪) وهي نسبة ليست ببعيدة عن نسبة حملة الشهادات العليا، والمسوغ لذلك هو أن هناك العديد ممن التحقوا بالعمل الوطني في الخارج ولم يحالفهم الحظ في التعليم قد استوعبوا بقرارات رئاسية في مؤسسات السلطة الفلسطينية وبمواقع إدارية عليا بعد عودتهم إلى أرض الوطن.

الجدول (٤)
توزيع العينة حسب التخصص

التخصص	علوم إدارية ومالية	علوم	تربية	فلسفة وعلم اجتماع	حاسوب	هندسة	حقوق	صحافة وإعلام	أخرى
النسبة	٣٠,٧	٣,٦	٤٠,٩	١٠,٢	٢,٢	١,٥	٢,٢	١,٥	٧,٣

يشير الجدول إلى أن نسبة ٤١٪ من عينة البحث متخصصون في التربية بتفرعاتها وأن نسبة ما يقارب ٣١٪ متخصصون في العلوم الإدارية والمالية . وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدداً ملحوظاً من متخصصي التربية يحملون تخصص التربية الرياضية وهو تخصصهم الدقيق .

الجدول (٥)
توزيع العينة حسب سنوات العمل في الوزارة

سنوات العمل	سنتين أو أقل	٥-٣	٨-٦	١١-٩
النسبة	١١,٣	٢٤	٣٤	٣٠,٧
النسبة التراكمية	١١,٣	٣٥,٣	٦٩,٣	١٠٠

تجدر الإشارة إلى أن وزارة الشباب والرياضة قد أسست في العام ١٩٩٣، وبذلك يصبح عمر الوزارة حتى تاريخ إعداد البحث إحدى عشرة سنة. وكما يشير الجدول فإن غالبية عينة البحث (٦٩٪) هم بأقدمية ٨ سنوات فما دون وأن ٣١٪ من العينة هم بأقدمية تتراوح بين ١١-٩ سنة.

الجدول (٦)

توزيع العينة حسب طريقة التعيين في الوزارة

طرق التعيين	قرار رئاسي	عن طريق ديوان الموظفين مباشرة	عن طريق الوزارة مباشرة ومن خلال المنافسة	عن طريق الوزارة مباشرة ومن دون منافسة
النسبة	٤٢,٢	٨,٨	١٤,٤	٣٤,٧

يشير الجدول (٦) الى أن نسبة ٤٢٪ من عينة البحث عينت في الوزارة بقرار رئاسي، وهذا في الواقع، يتوافق مع النهج الإداري الذي كان سائدا والذي يمنع تعيين أي موظف في المؤسسات الحكومية برتبة مدير فأعلى دون مصادقة رئيس السلطة الفلسطينية عليه، واللافت للانتباه أن ٣٥٪ من العينة قد عينوا عن طريق الوزارة مباشرة دون أي منافسة وأن الذين عينوا بالمنافسة الحرة وعن طريق ديوان الموظفين يشكلون ٢٣٪ وهي نسبة متدنية إلى حد ما. وتؤكد هذه النسب أن الغالبية العظمى من العاملين في الوزارة لم يعينوا بالمنافسة الحرة.

الجدول (٧)

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
النسبة	٦	٣٤,٢	١٦,٨	٢٢,٨	٢٠,١
النسبة التراكمية	٦	٤٠,٣	٥٧	٧٩	١٠٠

لقد بلغ عدد العاملين في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية حتى تاريخ إجراء البحث حوالي ٢٧٥ موظف، شكلت الفئة المستهدفة للبحث (المديرون العامون، والمديرون، ونواب المديرون، ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب) حوالي ٢١٣ موظف أي بنسبة ٧٧٪ من مجمل العاملين في الوزارة. وهذا يؤكد أن النسبة العظمى من العاملين في الوزارة هم من الفئات الوظيفية العليا، وهذا يتضح في الجدول (٧) حيث يشير الجدول إلى أن فئة رؤساء الأقسام ونواب المديرين والمديرين العامين يشكلون نسبة ٨٠٪ من أفراد العينة. والمسوغ لذلك هو طريقة التعيين التي

كانت متبعة والقرارات الرئاسية في التوظيف دون الاهتمام كثيرا للاعتبارات المهنية والموضوعية .

الجدول (٨)

توزيع العينة حسب الراتب (بالشيكل)

الراتب	٢٠٠٠- ١٠٠٠	٣٠٠٠- ٢٠٠١	٤٠٠٠- ٣٠٠١	٥٠٠٠- ٤٠٠١	٦٠٠٠- ٥٠٠١	أكثر من ٦٠٠٠
النسبة	٤٠,٩	٢٢,٢	٢٠,١	١٢,٨	٣,٤	٠,٧
النسبة التراكمية	٤٠,٩	٦٣,١	٨٣,٢	٩٦	٩٩,٣	١٠٠

يشير الجدول (٨) إلى أن حوالي ٤١٪ من أفراد العينة يتقاضون رواتب متدنية تتراوح بين ٢٠٠٠- ١٠٠٠ شيكل وأن نسبة ٤٪ تتقاضى رواتب أكثر من ٥٠٠٠ شيكل . وتجدر الإشارة إلى أن الفئات الوظيفية التي تتقاضى ٣٠٠٠ شيكل وأكثرهم فئة المديرين والمديرين العامين، وأما الفئات الوظيفية دون المديرين فيتقاضون رواتب متدنية إلى حد ما (دون ٣٠٠٠ شيكل) . وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تدني رواتب الفئات الوظيفية الدنيا في الوزارة، فإن الانطباع لدى فئات عديدة من الجمهور الفلسطيني تعتبر ما يتقاضاه العاملون في المؤسسات الحكومية يفوق إنتاجيتهم بكثير .

الجدول (٩)

توزيع العينة حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف

الإدارة	إدارة الشؤون الشبابية	إدارة الطلائع	إدارة الطفولة	إدارة الرياضة	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	إدارة المنشآت	إدارة المديريات	إدارة العلاقات العامة
النسبة	١٥,٣	٦,٧	٩,٣	٢١,٣	٢٢	١٢	٧,٣	٦

يتضح من الجدول (٩) أن ٥٩٪ من أفراد العينية يتبعون إلى ثلاث إدارات رئيسة هي : إدارة الشؤون الإدارية والمالية (٢٢٪)، وإدارة الرياضة (٢١٪)، وإدارة الشؤون الشبابية (١٥٪) .

الجدول (١٠)

توزيع العينة حسب المديرية

المديرية	رام الله	نابلس	جنين	طولكرم	أريحا	بيت لحم	الخليل	سلفيت	قلقيلية	القدس
النسبة	١٢,٧	١٢,٧	١١,٤	٦,٣	٦,٣	١٠,١	١٢,٧	٦,٣	١٣,٩	٧,٦

يتضح من الجدول أن ٧٩ شخصاً من أفراد العينة (٥٣٪) يعملون في مديريات الوزارة في المحافظات، كما يوضح الجدول توزيعهم حسب المديريات .

ثانيا : تحليل المتغيرات الرئيسة للبحث

١) تحليل اتجاهات العاملين في الوزارة نحو أبعاد المناخ التنظيمي

الجدول (١١)

اتجاهات عينة البحث نحو البعد الأول (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي
١	هناك وظائف إدارية معاونة لا مسوغ لها على مستوى الوزارة	٢,١٨
٢	الهيكل التنظيمي في الوزارة جامد وغير مرن	٢,٢٢
٣	تستند الوظائف في الوزارة بناءً على اعتبارات شخصية غير موضوعية	٢,٠٩
٤	يوجد تحديد للعلاقات بشكل واضح بين العاملين في الوزارة	٢,٩١
٥	هناك غياب في التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة في الوزارة	٢,٢١
٦	يراعي التخصص عند تنظيم العمل وتقسيمه في الوزارة	٢,٥٢
٧	العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة بين العاملين في الوزارة	٣,٦٩
٨	غالبا ما يؤخذ بتوصيات اللجان التي تشكل لمعالجة موضوع معين في الوزارة	٢,٦٩
٩	هناك مساءلة العاملين عن النتائج التي حققوها من خلال المسؤولية وتفويض السلطة لهم	٢,٥٠
١٠	هناك تكافؤ بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته	٢,٤٨
١١	قوانين الوزارة وأنظمتها متاحة للجميع ويمكن الاطلاع عليها بسهولة	٢,٧٦
١٢	يلتزم العاملون في الوزارة بالنظم والقوانين واللوائح التزاما تاما .	٢,٥٨
١٣	يتلقى الموظف أوامر وتعليمات من عدة مسؤولين في الوقت نفسه	٢,٦٣
١٤	عندما تتعارض المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تخضع الأولى لصالح الثانية	٣,٢٠
١٥	إجراءات العمل في الوزارة طويلة ومعقدة ويتسبب عنها إرباك في العمل	٢,٨٢
١٦	إنني أعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني أداؤه في الوزارة	٣,٧٧
١٧	إنني أعلم بدقة ووضوح العلاقة بين دوري وأدوار مختلف الأقسام الأخرى في الوزارة	٣,٦٠
١٨	إن أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في الوزارة تسهل تأديته	٢,٨٤
١٩	هناك وصف وظيفي يوفر تحديداواضحا للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	٣,٠١
٢٠	هناك نقص في المرافق الضرورية للعمل	٢,٢١
	المتوسط العام	٢,٧٥

يشير الجدول (١١) إلى أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو البعد الأول للمناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية " سلبية، وهذا ما أكده مؤشر المتوسط الحسابي العام للبعد حيث بلغت قيمته ٢,٧٥ أي أدنى من فئة الوسط. وعلى الرغم من هذا التوجه السلبي فإن أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو بعض مكونات هذا البعد، حيث أكد غالبيتهم على أن العلاقات غير الرسمية بين العاملين ظاهرة موجودة ومتطورة في الوزارة، وأنه غالبا ما يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عندما يتعارضان، وأن هناك وصفاً وظيفياً يوفر تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. كما أكد أفراد العينة على وضوح الدور المطلوب منهم أداؤه في الوزارة، وكذلك وضوح العلاقة بين دورهم وأدوار مختلف الأقسام الأخرى. ولم يتفق أفراد العينة على وجود وظائف إدارية لا مسوغ لها على مستوى الوزارة. ولم يتفقوا كذلك على جمود الهيكل التنظيمي، وأن الوظائف و المهام تسند إلى العاملين بناءً على اعتبارات شخصية وغير موضوعية، واعترف المستجوبون بوجود درجة عالية من التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة وان إجراءات العمل في الوزارة ليست طويلة ومعقدة، وانه لا يوجد نقص في المرافق الضرورية للعمل. إن التبرير المنطقي لسلبية توجهات العاملين نحو هذا البعد هو عدم فعالية القوانين و النظم الإدارية المعمول بها والممارسة الخاطئة لهذه القوانين والنظم وعدم الالتزام بها. ولعل التشوه الأكبر في العلاقات التنظيمية في الوزارة ناتج عن المنهج المستخدم في التوظيف والذي لا يواءم فيه بين مواصفات الموظف ومتطلبات الوظيفة، بل يعين الأفراد بناءً على اعتبارات مختلفة وغالبا ما يوزعون على الإدارات والأقسام دون أي اعتبار للتخصص أو اعتبارات مهنية، وهذا يؤدي إلى ممارسات تنظيمية غير صحية في بيئة العمل. ولعل عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية يعد من التشوهات التنظيمية التي تعاني منها الوزارة حيث إن البعض يعطى صلاحيات بقدر أكبر من حجم المسؤولية عن نتائج أعماله، وهذا يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة والصلاحيات، وهذا ما أكده أفراد العينة في الفقرة العاشرة عندما اتفقوا على أنه لا يوجد تكافؤ بين السلطة الممنوحة للموظف والمسؤولية عن نتائج أعماله. كما أن وجود العلاقات غير الرسمية وتطورها بين العاملين نابع من قلة المهام ووقت الفراغ المتاح للعاملين، وهذا يشجع العلاقات بينهم داخل بيئة العمل وخارجها، ورغم عدم اتفاق أفراد العينة على وجود وظائف إدارية لا مسوغ لها في الوزارة، فإن الواقع العملي يشير إلى غير ذلك حيث إن هناك فعلا وظائف لا مسوغ لها استحدثت لاستيعاب الموظفين الذين عينوا بقرارات رئاسية أو غيرها، وأن هناك عدداً من العاملين لا يوجد لديهم عمل محدد، بل هم معينون على ملاك وزارة الشباب و الرياضة ويتقاضون رواتب دون أن يكون لهم أي مساهمة فعلية، وأن الكثير من العاملين تسند إليهم

الوظائف بناءً على أسس غير موضوعية وغير مهنية . وأما بخصوص إجراءات العمل ، فلم يوافق العاملون على أنها طويلة ومعقدة ولكن المقابلات التي أجريت و الواقع العملي يشير الى أن إجراءات العمل وخطوط الاتصال طويلة ومعقدة ، وتسير ضمن قنوات رسمية طويلة وهذا يعرقل عملية اتخاذ القرارات ويعوق تنفيذ العمل في الوقت الملائم .

الجدول (١٢)

توجهات العاملين نحو البعد الثاني (الأسلوب الإداري و القيادي)

	الفقرات	المتوسط الحسابي
٢١	مصدر قوة المسؤولين هو المكافآت والامتيازات التي يقدمونها للعاملين	٢,٠٦
٢٢	مصدر قوة المسؤولين هو الإجراءات العقابية للعاملين في حالة الأداء أو السلوك السيئ	٣,٦١
٢٣	مصدر قوة المسؤولين هو المواقع الرسمية التي يشغلها أعضاؤها	٣,٨٩
٢٤	مصدر قوة المسؤولين هو الخبرة والمعرفة والمهارة التي يمتلكونها	٢,٣٩
٢٥	مصدر قوة المسؤولين هو إعجاب العاملين بصفاتهم الشخصية	٢,٤٠
٢٦	يستخدم المسؤولون أسلوب الإدارة الديمقراطية في أكثر المواقف الإدارية	٢,٤٤
٢٧	الأسلوب الإداري المتبع من المسؤولين يعتمد على مستوى النضوج لدى العاملين	٢,٧٠
٢٨	الأسلوب الإداري المتبع من المسؤولين يعتمد على الموقف الإداري	٢,٩٥
٢٩	هناك اهتمام كبير من المسؤولين بالعمل واهتمام قليل بالموظف	٣,٠٧
٣٠	لدى المسؤولين مهارات إنسانية أكبر من المهارات الفنية	٣,٢٣
٣١	تعالج المشاكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى المستوى الأعلى	٣,١٥
٣٢	يقوم المسؤولون بإعطاء تعليمات كافية للعاملين لما يجب عمله	٢,٨٣
٣٣	هناك انشغال كبير من المسؤولين في حل المشاكلات اليومية وإعطاء وقت قليل للتخطيط	٢,٥٧
٣٤	يمضي المسؤولون الجزء الأكبر من وقتهم في المكتب وقلما يطلعون على سير العمل في الأقسام الأخرى	٢,٧٧
٣٥	يتقبل المسؤولون النقد بهدوء ومحبة	٢,٣٩
٣٦	هناك الكثيرون من الذين يجتهدون لجعل المسؤولين راضين عنهم لكي يبعدوا عن أنفسهم المتاعب	٢,٠٦
	المتوسط العام	٢,٧٨

يشير الجدول (١٢) إلى ان تصورات العاملين نحو الأساليب الإدارية و القيادية المستخدمة في وزارة الشباب و الرياضة سلبية ، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد ٢,٧٨ وهي أقل من فئة الوسط . وأما بخصوص مصدر قوة وتأثير المسؤولين في الوزارة وتأثيرهم ،

فقد اعتبر العاملون أنها تأتي من المواقع الرسمية التي يشغلها المسؤولون (٣,٨٩) والإجراءات العقابية للعاملين (٣,٦١) . ولم يتفق أفراد العينة على أن الخبرة و المعرفة لدى المسؤولين تشكل مصدر قوة وتأثير لديهم (٢,٣٩) . ففي ظل مؤسسات يعوزها تطبيق النظم و القوانين ، فإن المواقع الرسمية تشكل مصدراً كبيراً لقوة المسئولين وتأثيرهم وخاصة إذا كان هؤلاء المسؤولون معينين لاعتبارات وانتماءات معينة ، وأما الإجراءات العقابية التي يستخدمها المسؤولون للتأثير على العاملين فتتجلى في المحاباة بتزكية بعض العاملين للترقية أو الترشح لدورة تدريبية أو الحصول على إجازة وذلك بناءً على اعتبارات شخصية أو أخرى . وتشير النتائج كذلك إلى أن المسؤولين يبدون اهتماماً كبيرا بالعمل على حساب الموظف واحتياجاته (٣,٠٧)، وأن المسؤولين تعوزهم المهارات الفنية في العمل (٣,٢٣) فتجد أحيانا أشخاصاً في مواقع إدارية عليا لا يتوفر لديهم الدراية التامة بالجوانب الفنية بعملهم ، وهذا ناتج عن أسلوب التعيينات التي تتم دون أي اعتبارات موضوعية وتوزيع المهام والوظائف على العاملين بطرق غير مهنية . كما تؤكد النتائج على تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء من خلال معالجة المشاكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى مستويات إدارية عليا (٣,١٥) . وتشير النتائج إلى أن أسلوب الإدارة الديمقراطية و المشاركة الإدارية غير ممارس من قبل المسؤولين في الوزارة (٢,٤٤) وأن أسلوب الإدارة الموقفية أيضاً غير ممارس منهم (٢,٩٥) مما شكل اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأنماط القيادية المستخدمة من المسؤولين في الوزارة .

الجدول (١٣)

اتجاهات العاملين نحو البعد الثالث (أنماط الاتصالات)

	الفقرات	المتوسط الحسابي
٣٧	تعطى الفرصة للعاملين في إيصال المعلومات الى المسؤولين	٢,٨٧
٣٨	يتم الاتصال بين الأقسام الإدارية مباشرة دون المرور على المسؤولين	٢,٩٦
٣٩	تعتبر الإشاعات مصدراً رئيساً من مصادر المعلومات	٢,٤٢
٤٠	هناك عدم ثقة بين المسؤولين والعاملين مما يزيد من صعوبة عملية الاتصال بينهم	٢,٥٦
٤١	يحاول المسؤولون بحث مشكلات العاملين الشخصية معهم وكذلك المشكلات المتعلقة بالعمل	٢,٣٩
٤٢	خطوط الاتصال في الوزارة طويلة ومعقدة وتعرقل عملية اتخاذ القرارات السريعة	٢,٧٧
٤٣	هناك علاقات ايجابية بين العاملين مما يسهل عملية الاتصال بينهم	٣,٤٢
	المتوسط العام	٢,٧٦

يبين الجدول السابق تصورات سلبية للعاملين نحو أنماط الاتصال السائدة في وزارة الشباب و الرياضة (٢,٧٦) . وهذا الاتجاه السلبي ناتج عن عدم إعطاء العاملين الفرصة للاتصال و التواصل مع المسؤولين بالاقتراحات والاجتماعات و الشكاوى وسياسة الباب المفتوح (٢,٨٧)، وأن المسؤولين قلما يحاولون البحث مع العاملين مشكلاتهم الخاصة و المشكلات المتعلقة بالعمل (٢,٢٩) . وعلى الرغم من الاتجاه السلبي نحو هذا البعد، فإن أفراد العينة اتفقوا على أن هناك ثقة متبادلة وعلاقات إيجابية بين العاملين و المسؤولين مما يسهل عملية الاتصال و التواصل بينهم (٣,٤٢)، وأن خطوط الاتصال في الوزارة ليست بطويلة ومعقدة . ورغم تناقض اتجاهات العاملين في الفقرة (٤٢) والفقرة (٣٨) فإن هناك إجماعاً ضمنياً صريحاً على أن إجراءات الاتصال في الوزارة معقدة وطويلة نظرا لانشغال المسؤولين خارج الوزارة واهتماماتهم بقضايا ليس لها علاقة بالوزارة وعملها . وهذا يعوق عملية نقل المعلومات وتبادلها ضمن إطار زمني معقول، ونظرا لعدم تقبل بعض المسؤولين فكرة الاتصال المباشر بين الإدارات والأقسام الأخرى دون المرور بهم . وعلى الرغم من عدم اتفاق عينة البحث على اعتبار الإشاعات مصدراً رئيساً للمعلومات، فإن الفقرة السابعة تؤكد على أن العلاقات غير الرسمية بين العاملين موجودة ومتطورة و يحفز ظهور الإشاعات واعتبارها مصدرا من مصادر المعلومات في الوزارة، وهذا ما أكده العاملون فعلا بالمقابلات الشخصية مع عدد منهم .

الجدول (١٤)

اتجاهات العاملين نحو البعد الرابع (الصلاحيات واتخاذ القرارات)

الفقرات		المتوسط الحسابي
٤٤	القسم الذي أعمل فيه يمنحني تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي	٣,١٩
٤٥	عملية مناقشة المشاكلات واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي وبمشاركة المسؤولين	٢,٥٤
٤٦	عملية اتخاذ القرارات تتم بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها	٢,٥٧
٤٧	يوجد آلية واضحة تتيح للموظف التظلم على أي قرارات تتخذ عند شعوره بوجـود إجحاف بحقه	٢,٤٤
٤٨	يحدث أحيانا تضارب في القرارات الصادرة عن المسؤولين في الوزارة	٢,٢٣
٤٩	متخذو القرارات يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها	٢,٦٦
٥٠	غالبا ما يكون المسؤولون حازمين في قراراتهم وصبورين في البت فيها	٢,٤٣
٥١	يتراجع المسؤول عن قرار اتخذه إذا كان غير صائب	٢,٨٣
٥٢	إن القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتلاءم مع الأهداف العامة للوزارة	٢,٧٢
	المتوسط الحسابي	٢,٦٠

يظهر الجدول السابق اتجاهات سلبية نحو بعد الصلاحيات واتخاذ القرارات في وزارة الشباب والرياضة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام لهذا البعد (٢,٦٠)، مما يؤكد أن القرارات في الوزارة تؤخذ من المسؤولين دون مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وأن القرارات تؤخذ دون دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها . وهذا في الواقع، يشعر الموظف بأن المطلوب منه هو فقط تنفيذ القرارات وهذا يشوه عملية تنفيذ هذه القرارات نظرا لعدم المشاركة في صنعها. هذه النتيجة تطابقت مع نتيجة الفقرة (٢٦) التي أكدت على ان المسؤولين في الوزارة لا يستخدمون الأسلوب الديمقراطي و المشاركة الإدارية في التعامل مع قضايا العمل واتخاذ القرارات. وعلى الرغم من سلبية اتجاهات العاملين نحو هذا البعد فإنهم اعترفوا، بدرجة مقبولة، أنهم يمنحون صلاحيات محدودة ضمن الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها (٣,١٩)

الجدول (١٥)

اتجاهات عينة البحث نحو البعد الخامس (نظام التحفيز)

	الفقرات	المتوسط الحسابي
٥٣	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بالحوافز و المكافآت المادية	١,٧٦
٥٤	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بالتأكيد على احترام العاملين وتقديرهم	٢,٥٨
٥٥	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بإتاحة فرص الإنجاز و التحقيق للعاملين	٢,٤٢
٥٦	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بتوفير نوعية ظروف عمل ملائمة	٢,٣٠
٥٧	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بتوفير نوعية إشراف ملائمة	٢,٤٨
٥٨	يهتم المسؤولون بتحفيز العاملين بإشعارهم بالعدالة و المساواة مع الآخرين	٢,٠٧
٥٩	انتظر نهاية الدوام بفارغ الصبر حتى اخرج من بيئة العمل	٢,٨٦
٦٠	العمل الذي أقوم به لا يوفر لي درجة كافية من الاستقلالية	٢,٨٢
٦١	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	٢,٤٦
٦٢	الراتب الذي أتقاضاه يدفعني إلى بذل جهود إضافية في عملي	٢,٤٧
٦٣	الراتب الذي أتقاضاه منافس للراتب الذي يتقاضاه أشخاص يحملون مؤهلاتي أنفسها في القطاع الخاص	٢,٣٣
٦٤	الراتب الذي أتقاضاه يغطي نفقاتي الأساسية واحتياجات أسرتي	٢,٤٣
٦٥	الراتب الذي أتقاضاه يدفعني إلى البحث عن عمل إضافي آخر	٣,٣٥
٦٦	يهتم المسؤولون بحصول العاملين على مكاسب وامتيازات إضافية	٢,٢٠
٦٧	هناك شعور لدي بالأمن الوظيفي	٢,٩٨
	المتوسط الحسابي	٢,٥٠

بالنظر إلى الجدول (١٥) يتضح أن اتجاهات العاملين نحو نظام التحفيز في الوزارة سلبية (٢,٥٠)، ويشير هذا إلى أن بيئة العمل في الوزارة غير محفِّزة، وتؤثر على مستوى دافعية العاملين للعمل، وهذا ما ظهر فعلا للباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع بعض العاملين. وتشير النتائج إلى أن العوامل الدافعة[1] والعوامل الوقائية غير متوفرة في الوزارة، وهذا يؤكد أن بيئة العمل في الوزارة غير محفزة ولا توفر أدنى مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومن النتائج اللافتة للانتباه عدم شعور العاملين في الوزارة بالعدالة و المساواة مع نظرائهم في القطاع الخاص وهذا ناتج عن حصول بعض العاملين دون غيرهم على امتيازات سواء بالدرجة الوظيفية أو غيرها لاعتبارات غير مهنية وغير موضوعية.

الجدول (١٦)

اتجاهات عينة البحث نحو البعد السادس (فرص التقدم و الترقي المهني)

	الفقرات	الوسط الحسابي
٦٨	أشعر أنه ليس لدي تأهيل كاف للقيام بمهام وظيفتي	٢,٢٨
٦٩	لقد منحت فرصا عديدة للمشاركة في دورات تدريبية مختلفة	٢,٦٤
٧٠	أنني على علم بوجود سياسة للوزارة تهدف إلى إعطاء فرص للعاملين لتحسين مهاراتهم	٢,٦٤
٧١	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل الأعداد للدورات التدريبية المختلفة	٢,٤٠
٧٢	لقد استفدت كثيرا من الدورات التدريبية التي تزودت بها في الوزارة	٢,٧٤
٧٣	العمل الذي أقوم به يستدعي درجة عالية من المهارة و التدريب	٢,٥٢
٧٤	لقد منحت الفرصة لاستغلال معرفتي كلها ومهاراتي في مجال عملي	٣,٠٥
٧٥	العمل الذي أقوم به روتيني وممل ولا مجال للإبداع والابتكار فيه	٣,٠٥
٧٦	تستخدم الوزارة باستمرار طرقا جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية للعاملين	٢,٢٩
٧٧	لا تعتبر الوزارة التدريب استثمارا طويل الأجل بل نفقة تستنفذ مقدراتها	٢,٥٣
٧٨	هناك ضرورة لإعادة هيكلة عملي وتصميمه لغرض إثرائه بجوانب تساعدني في التقدم في العمل	٤
٧٩	هناك معايير شخصية وغير موضوعية تستخدم في تزكية العاملين للترقي في العمل	٣,٦
	المتوسط الحسابي	٢,٨١

يتضح من الجدول (١٦) أن اتجاهات العاملين نحو التقدم و الترقي المهني سلبية (٢,٨١). فقد اتفق أفراد العينة على أن هناك شحاً في الفرص التدريبية للعاملين، وأن هناك معايير غير موضوعية في تزكية العاملين للترقي في العمل، وأن الوزارة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، بل أن معظم البرامج التدريبية تعرضها دول ومنظمات خارجية ليس بالضرورة أن تتناسب مع احتياجات الوزارة. كما أكد العاملون على أن العمل في الوزارة روتيني وممل ولا مجال فيه للإبداع والابتكار، وان هناك ضرورة لإعادة هيكلة الأعمال وتصميمها وإثرائها بجوانب تساعد الموظف على التقدم و الترقي في العمل. في الواقع، هناك أكثر من مسوغ لهذه النظرة السلبية تجاه هذا البعد، فهناك غياب لسياسة تدريبية واضحة المعالم تحدد البرامج التدريبية الملائمة وتقيمها، كما أن هناك تطبيقاً غير موضوعي للأنظمة و القوانين في ترقية العاملين بل إن الاعتبارات الشخصية وغير الموضوعية هي الحكم في تزكية العاملين للترقية، فتجد أحيانا أشخاصا يحملون مؤهلات علمية عالية ولديهم الخبرة و الكفاءة إلا أنهم يسكنون في فئات وظيفية متدنية مقارنه مع أشخاص ليس لديهم مثل هذه المدخلات. ونظراً لغياب نظام حوافز فعال فإن العاملين لا يشعرون بضرورة تطوير مهاراتهم بهدف الترقي في العمل. ولا ننسى القول إن معظم الأعمال التي يقوم بها العاملون روتينية ولا تستدعي درجة عالية من المهارة والتدريب.

تظهر النتائج الواردة في الجداول (١١-١٦) أن اتجاهات الاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي كانت على النحو الآتي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظمية (٢,٧٥)، والأسلوب الإداري والقيادي (٢,٧٨)، وأنماط الاتصالات (٢,٧٦)، والصلاحيات واتخاذ القرارات (٢,٦٠)، ونظام التحفيز (٢,٦٠)، وفرص التقدم والترقي المهني (٢,٨١)، وهذه النتائج تؤكد سلبية اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله (٢,٧٠) ونحو كل بعد من أبعاده الستة. وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية الأولى والثانية في البحث وتقبل فرضية العدم التي تنفي أن تكون اتجاهات العاملين في الوزارة إيجابية نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة، وهذه النتائج في الحقيقة، تطابقت إلى حد كبير مع الدراسات السابقة التي قام بها: العوامله (١٩٩٤)، طعامنة (١٩٩٦)، زهير الصباغ وآخرون (١٩٨٢)، عابدين وأبو سمرة (٢٠٠١) والقريوتي (١٩٩٤)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات اتجاهات سلبية أو تدني مستويات تقديرات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات المبحوثة.

٢-تحليل الفروق في تصورات العاملين في الوزارة للمناخ التنظيمي كله ولأبعاده الستة تبعا لمتغيرات الدراسة

الجدول (١٧)
اختبار T لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تبعا لمتغير الجنس

أبعاد المناخ التنظيمي	N	الجنس	المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
وسط البعد الأول	١٠٥	ذكر	٢,٧٨	١,١٦٤	٠,٢٤٦
	٤٥	انثى	٢,٦٦	١,٢٢٧	٠,٢٢٣
وسط البعد الثاني	١٠٥	ذكر	٢,٨١	١,٢٢٧	٠,٢٢٢
	٤٥	انثى	٢,٧٢	١,٢٥١	٠,٢١٤
وسط البعد الثالث	١٠٥	ذكر	٢,٨٥	٢,٣٤٢	*٠,٠٢١
	٤٥	انثى	٢,٥٤	٢,٤٢١	*٠,٠١٧
وسط البعد الرابع	١٠٥	ذكر	٢,٦٧	١,١٨٥	٠,٢٣٨
	٤٥	انثى	٢,٥١	١,٢٦١	٠,٢١٠
وسط البعد الخامس	١٠٥	ذكر	٢,٥٧	٢,٣٣٧	*٠,٠٢١
	٤٥	انثى	٢,٣٣	٢,٦٠٦	*٠,٠١٠
وسط البعد السادس	١٠٥	ذكر	٢,٩٦	١,٦٨٦	٠,٠٩٤
	٤٥	انثى	٢,٧٨	١,٧٦٦	٠,٠٨١
الوسط الكلي	١٠٥	ذكر	٢,٧٧	١,٩٠٤	٠,٠٥٩
	٤٥	انثى	٢,٦٠	١,٩٩٩	٠,٠٥٠

يظهر الجدول (١٧) أنه لا يوجد هناك فروق في تصورات الذكور والإناث نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى الدلالة ٠,٠٥ في تصورات الذكور والإناث نحو البعد الثالث (أنماط الاتصالات) لصالح الذكور

حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة للذكور ٠,٠٢١ وللإناث ٠,٠١٧ وبمتوسطات حسابية ٢,٨٥ و٢,٥٤ على التوالي . وهذا يؤكد ايجابية تصورات الذكور نحو أنماط الاتصال المستخدمة في الوزارة موازنة بالإناث . كما يظهر الجدول وجود فروق في تصورات العاملين نحو البعد الخامس (نظام التحفيز) لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة للذكور ٠,٠٢١ وللإناث ٠,٠١٠ وبمتوسطات حسابية ٢,٥٧٠ و٢,٣٣ على التوالي. وهذا يؤكد أيضا ايجابية تصورات الذكور نحو نظام التحفيز السائد في الوزارة موازنة بالإناث مما يدل على أن الذكور هم المستفيد الأكبر من الامتيازات والحوافز التي تقدمها الوزارة موازنة بالإناث .

الجدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله وأبعاده الستة تبعا لمتغير العمر

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة المحسوبة
وسط البعد الأول	بين المجموعات	٢,٧٧٨	٧	٠,٣٩٧	١,٢١٣	٠,٣٠٠
	داخل المجموعات	٤٦,١٤٢	١٤١	٠,٣٢٧		
	المجموع	٤٨,٩٢٠	١٤٨			
وسط البعد الثاني	بين المجموعات	١,٣٢٠	٧	٠١٨٩	١,٠٩٩	٠,٣٦٧
	داخل المجموعات	٢٤,١٩٠	١٤١	٠,١٧٢		
	المجموع	٢٥,٥١٠	١٤٨			
وسط البعد الثالث	بين المجموعات	٦,٧٧٧	٧	٠,٩٦٨	١,٨٧٦	٠,٠٧٨
	داخل المجموعات	٧٢,٧٦٤	١٤١	٠,٥١٦		
	المجموع	٧٩,٥٤٠	١٤٨			
وسط البعد الرابع	بين المجموعات	٥,٤٥٣	٧	٠,٧٧٩	١,٤٦١	٠,١٨٦
	داخل المجموعات	٧٥,١٨٢	١٤١	٠,٥٣٣		
	المجموع	٨٠,٦٣٥	١٤٨			
وسط البعد الخامس	بين المجموعات	٤,٣٨٨	٧	٠,٦٢٧	١,٩٩٥	٠,٦٠
	داخل المجموعات	٤٤,٣٠٩	١٤١	٠,٣١٤		
	المجموع	٤٨,٦٩٧	١٤٨			
وسط البعد السادس	بين المجموعات	٤,٨٤٧	٧	٠,٦٩٢	١,٩٨٥	٠,٠٦١٠
	داخل المجموعات	٤٩,١٧٩	١٤١	٠,٣٤٩		
	المجموع	٥٤,٠٢٦	١٤٨			
الوسط الكلي	بين المجموعات	٢,٦٧١	٧	٠,٣٨٢	١,٦٥٧	٠,١٢٤
	داخل المجموعات	٣٢,٤٧٢	١٤١	٠,٢٣٠		
	المجموع	٣٥,١٤٤	١٤٨			

يظهر الجدول (١٨) عدم وجود أي فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير العمر ، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة أكبر من الدالة الإحصائية ٠,٠٥ ، مما يؤكد ان العاملين في وزارة الشباب و الرياضة بفئاتهم العمرية المختلفة لا يختلفون في تصوراتهم نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة وان جميع الفئات العمرية لديها تصورات موحدة نحو المناخ التنظيمي .

الجدول (١٩)

تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة المحسوبه
الوسط الأول	بين المجموعات	٠,٥٦٤	٤	٠,٤٢٢	٠,٧٩٢	٠,١٤١
	داخل المجموعات	٤٨,٤١٧	١٤٥			٠,٣٣٤
	المجموع	٤٨,٩٨١	١٤٩			
الوسط الثاني	بين المجموعات	٠,١٤٢	٤	٠,٢٠٢	٠,٩٣٧	٠,٠٣٥
	داخل المجموعات	٢٥,٤١٧	١٤٥			٠,١٧٥
	المجموع	٢٥,٥٥٩	١٤٩			
الوسط الثالث	بين المجموعات	١,٤٣٥	٤	٠,٦٦١	٠,٦٢٠	٠,٣٥٩
	داخل المجموعات	٧٨,٦٨٦	١٤٥			٠,٥٤٣
	المجموع	٨٠,١٢٠	١٤٩			
الوسط الرابع	بين المجموعات	١,٦٠٧	٤	٠,٧٣٢	٠,٥٧١	٠,٤٠٢
	داخل المجموعات	٧٩,٥٧٢	١٤٥			٠,٥٤٩
	المجموع	٨١,١٧٩	١٤٩			
الوسط الخامس	بين المجموعات	١,٤٢٥	٤	١,٠٨٤	٠,٣٦٧	٠,٣٥٦
	داخل المجموعات	٤٧,٦٧٥	١٤٥			٠,٣٢٩
	المجموع	٤٩,١٠٠	١٤٩			
الوسط السادس	بين المجموعات	١,٨٨٤	٤	١,٢٩٩	٠,٢٧٣	٠,٤٧١
	داخل المجموعات	٥٢,٥٧٩	١٤٥			٠,٣٦٣
	المجموع	٥٤,٤٦٣	١٤٩			
الوسط السابع	بين المجموعات	٠,٦٠٧	٤	٠,٦٣٣	٠,٦٤٠	٠,١٥٢
	داخل المجموعات	٣٤,٧٦٦	٢٤٥			٠,٢٤٠
	المجموعات	٣٥,٣٧٣	١٤٩			

النتائج في الجدول السابق تظهر عدم وجود أي فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة أكبر من الدالة الإحصائية ٠,٠٥ مما يؤكد أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كانت موحدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي .

الجدول (٢٠)

تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تبعا لمتغير التخصص

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	٢,٤٨٩	٨	٠,٣١١	٠,٩٣٦	٠,٤٩٠
	داخل المجموعات	٤٢,٥٥٥	١٢٨	٠,٣٣٢		
	المجموع	٤٥,٠٤٤	١٣٦			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٤٣٣	٨	٠,١٧٩	١,١٠٤	٠,٣٦٥
	داخل المجموعات	٢٠,٧٧٦	١٢٨	٠,١٦٢		
	المجموع	٢٢,٢٠٩	١٣٦			
البعد الثالث	بين المجموعات	٤,٨٦٩	٨	٠,٦٠٩	١,١٥٣	٠,٣٣٣
	داخل المجموعات	٦٧,٥٧٧	١٢٨	٠,٥٢٨		
	المجموع	٧٢,٤٤٦	١٣٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	٥,٧٢٨	٨	٠,٧١٦	١,٣٤٦	٠,٢٢٧
	داخل المجموعات	٦٨,٠٨٢	١٢٨	٠,٥٣٢		
	المجموع	٧٣,٨١	١٣٦			
البعد الخامس	بين المجموعات	٣,٤٧٨	٨	٠,٤٣٥	١,٣١٩	٠,٢٤٠
	داخل المجموعات	٤٢,١٩٨	١٢٨	٠,٣٣٠		
	المجموع	٤٥,٦٧٦	١٣٦			
البعد السادس	بين المجموعات	٥,٥٦٣	٨	٠,٦٩٥	٢,٠٥٣	٠,٠٤٥
	داخل المجموعات	٤٣,٣٥٧	١٢٨	٠,٣٣٩		
	المجموع	٤٨,٩٢	١٣٦			
المناخ الكلي	بين المجموعات	٢,٥٧١	٨	٠,٣٢١	١,٣٨٢	٠,٢١٠
	داخل المجموعات	٢٩,٧٥٩	١٢٨	٠,٢٣٢		
	المجموع	٣٢,٣٣	١٣٦			

الجدول (٢١)

اختبار LSD لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو البعد السادس تبعا لمتغير التخصص

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في الأوساط	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد السادس (فرص التقدم والترقي في العمل	علوم إدارية ومالية ↔ حقوق*	٠,٧٧٢٧٣	٠,٠٢٨
	تربية ↔ أخرى*	٠,٤٨٢٩٨	٠,٠١٧
	حاسوب ↔ أخرى*	٠,٨٩١٦٧	٠,٠٢٢
	حقوق ↔ حاسوب	١,٠٨٣٣ –	٠,٠٢٤

يشير الجدول (٢٠) إلى أنه لا يوجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠ , ٠٥ نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة تعزى لمتغير التخصص، غير أن النتائج الواردة في الجدول (٢١) تشير إلى أن هناك فروقا في تصورات العاملين نحو البعد السادس (فرص التقدم والترقي في العمل) تعزى لمتغير التخصص، حيث ظهرت قيمة f المحسوبة حوالي ٠,٠٤٥ (جدول رقم ٢٠) والتي تعتبر أقل من الدلالة الإحصائية ٠,٠٥، وتظهر النتائج في الجدول (٢١) أن الفروق واضحة بين تخصص العلوم الإدارية و المالية وتخصص الحقوق لصالح الثاني وبين تخصص التربية والتخصصات الأخرى لصالح الثانية، وبين تخصص الحاسوب والتخصصات الأخرى لصالح الثانية، وبين تخصص الحقوق وتخصص الحاسوب لصالح الأول . و تؤكد هذه النتائج أن العاملين الذين لديهم تصورات إيجابية نحو البعد السادس هم أولئك الذين يحملون تخصصات الحقوق والأخرى موازنة بغيرهم و كمتخصصي " التربية والتربية الرياضية " والعلوم الإدارية والمالية " . وهذا مرده إلى أن العاملين الذين يحملون تخصصات غير تلك التي لها علاقة بعمل الوزارة يمكن أن يشكلوا اتجاهات أقل حدّية من أولئك الذين يحملون تخصصات لها علاقة مباشرة بعمل الوزارة كالتربية الرياضية والعلوم الإدارية والمالية .

الجدول (٢٢)
تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير سنوات العمل

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	٢,٦٧٠	٣	٠,٨٩٠	٢,٨٠٦	* ٠,٠٤٢
	داخل المجموعات	٤٦,٣١٠	١٤٦	٠,٣١٧		
	المجموع	٤٨,٩٨	١٤٩			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٣٠٩	٣	٠,٤٣٦	٢,٦٢٦	٠,٠٥٣
	داخل المجموعات	٢٤,٢٥٠	١٤٦	٠,١٦٦		
	المجموع	٢٥,٥٥٩	١٤٩			
البعد الثالث	بين المجموعات	٦,٦٧٩	٣	٢,٢٢٦	٤,٤٢٦	* ٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٧٣,٤٤١	١٤٦	٠,٥٠٣		
	المجموع	٨٠,١٢	١٤٩			
البعد الرابع	بين المجموعات	٥,٤٨٨	٣	٠,١٨٢٩	٣,٥٢٨	* ٠,٠١٧
	داخل المجموعات	٧٥,٦٩٢	١٤٦	٠,٥١٨		
	المجموع	٨١,١٨	١٤٩			
البعد الخامس	بين المجموعات	١,٩٠١	٣	٠,٦٣٤	١,٩٦٠	٠,١٢٣
	داخل المجموعات	٤٧,١٩٩	١٤٦	٠,٣٢٣		
	المجموع	٤٩,١	١٤٩			
البعد السادس	بين المجموعات	٤,٦٠٧	٣	١,٥٣٦	٤,٤٩٧	*٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٩,٨٥٦	١٤٦	٠,٣٤١		
	المجموع	٥٤,٤٦٣	١٤٩			
المناخ الكلي	بين المجموعات	٢,٧٠٧	٣	٠,٩٠٢	٤,٠٣٣	*٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٣٢,٦٦٧	١٤٦	٠,٢٢٤		
	المجموعات	٣٥,٣٧٤	١٤٩			

الجدول (٢٣)

اختبار LSD لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده تعزى لمتغير سنوات العمل

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في الأوساط	قيمة الدلالة
البعد الأول	٩-١١* ↔ ٣-٥	-٠,٣٦٠٩٨	٠,٠٠٥
البعد الثالث	٦-٨ ↔ ٩-١١*	٠,٣٩١٩٢	٠,٠٠٧
	٩-١١* ↔ ٣-٥	-٠,٥٤٠٦١	٠,٠٠١
البعد الرابع	٩-١١ ↔ ٣-٥	-٠,٥١٦٢٩	٠,٠٠٢
البعد السادس	٣-٥ ↔ ٩-١١*	-٠,٤٣١١٦	٠,٠٠١
	٦- ٨ ↔ ٣-٥	-٠,٢٧١٣٩	٠,٠٣٥
	٩-١١* ↔ سنتين فأقل	-٠,٤١٢٠٠	٠,٠١٤
المناخ ككل	٣-٥ ↔ ٩-١١*	-٠,٣٥٢١٠	٠,٠٠١
	٦-٨ ↔ ٩-١١*	-٠,٢٠٠٤٠	٠,٠٣٩
	٩-١١* ↔ سنتين فأقل	-٠,٢٦٧٥٤	٠,٠٤٨

تبين النتائج في الجدولين ٢٢ و٢٣ أن هناك فروقا في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله تعزى لمتغير سنوات العمل لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين ١١-٩ سنة . وتشير النتائج في الجداول الى وجود فروق في تصورات العاملين نحو البعد الأول (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية) لصالح العاملين بسنوات أقدمية ١١-٩ سنة مقابل أولئك بسنوات أقدمية ٥-٣ سنوات ونحو البعد الثالث (أنماط الاتصال) لصالح العاملين بسنوات أقدمية ١١-٩ سنة مقابل أولئك بسنوات أقدمية ٥-٣سنوات، و٨-٦ سنوات. ونحو البعد الرابع (الصلاحيات واتخاذ القرارات) لصالح العاملين بسنوات أقدمية ١١-٩ سنة مقابل أولئك بسنوات أقدمية ٥-٣ سنوات، ونحو البعد السادس لصالح العاملين بسنوات أقدمية ١١-٩ سنة مقابل العاملين بسنوات أقدمية سنتين أو أقل و ٥-٣ سنوات وكذلك لصالح العاملين بسنوات ٨-٦ سنوات مقابل العاملين بسنوات أقدمية ٥-٣ سنوات . وتؤكد هذه النتائج أن العاملين القدامى في الوزارة لديهم اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة ونحو البعد الأول والثالث والرابع والسادس . والمسوغ لذلك أن هؤلاء العاملين قد عينوا منذ بداية نشوء الوزارة وغالبا ما كان تعينهم بقرارات رئاسية وبفئات وظيفية عليا فأسهم ببلورة

اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي موازنة مع العاملين بسنوات أقدمية أقل . والمسوغ الآخر هو أن هؤلاء العاملين كان لهم دور في بلورة المناخ التنظيمي في الوزارة فشكلوا تصورات إيجابية نحو المناخ التنظيمي موازنة بغيرهم .

الجدول (٢٤)

تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله و نحو أبعاده الستة تبعا لمتغير طريقة التعيين

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربعات	قيمة f	مستوى الدلاله المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	١,٦٨٧	٣	٠,٥٦٢	١,٧٥٦	٠,١٥٨
	داخل المجموعات	٤٥,٤٧٧	١٤٢	٠,٣٢٠		
	المجموع	٤٧,١٦٤	١٤٥			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,١٠٧	٣	٠,٣٦٩	٢,٢٢٦	٠,٠٨٨
	داخل المجموعات	٢٣,٥٣٣	١٤٢	٠,١٦٦		
	المجموع	٢٤,٦٤٠	١٤٥			
البعد الثالث	بين المجموعات	١,٨٥٩	٣	٠,٦٢٠	١,١٣٧	٠,٣٣٦
	داخل المجموعات	٧٧,٤١٢	١٤٢	٠,٥٤٥		
	المجموع	٧٩,٤١٢	١٤٥			
البعد الرابع	بين المجموعات	٤,٤٥٩	٣	١,١٥٣	٢,١٣٧	٠,٠٩٨
	داخل المجموعات	٧٦,٥٩٠	١٤٢	٠,٥٣٩		
	المجموع	٨٠,٠٤٩	١٤٥			
البعد الخامس	بين المجموعات	٠,٤٩١	٣	٠,١٦٤	٠,٤٨٧	٠,٦٩٢
	داخل المجموعات	٤٧,٧٠٠	١٤٢	٠,٣٣٦		
	المجموع	٤٨,١٩٢	١٤٥			
البعد السادس	بين المجموعات	٠,٦٢٤	٣	٠,٢٠٨	٠,٥٧٠	٠,٦٣٥
	داخل المجموعات	٥١,٧٨٤	١٤٢	٠,٣٦٥		
	المجموع	٥٢,٤٠٨	١٤٥			
المناخ الكلي	بين المجموعات	١,٠٩٩	٣	٠,٣٦٦	١,٥٤٨	٠,٢٠٥
	داخل المجموعات	٣٣,٦٢١	١٤٢	٠,٢٣٧		
	المجموع	٣٤,٧٢٠	١٤٥			

النتائج في الجدول (٢٤) لا تظهر أي فروق في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة، وهذا يظهر من قيم الدلالة المحسوبة التي جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥، مما يؤكد أن العاملين في الوزارة لديهم اتجاهات موحدة نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة بصرف النظر عن الطرق التي عينوا بها في الوزارة.

الجدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربعات	قيمة f	مستوى الدلالة المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	٢,٨٨٠	٤	٠,٧٢٠	٢,٢٥٧	٠,٠٦٦
	داخل المجموعات	٤٥,٩٣٦	١٤٤	٠,٣١٩		
	المجموع	٤٨,٨١٦	١٤٨			
البعد الثاني	بين المجموعات	٢,٠٩٦	٤	٠,٥٢٤	٣,٢٤٧	*٠,٠١٤
	داخل المجموعات	٢٣,٢٤٢	١٤٤	٠,١٦١		
	المجموع	٢٥,٣٣٨	١٤٨			
البعد الثالث	بين المجموعات	٧,٤٠٦	٤	١,٨٥٢	٣,٧٠١	*٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	٧٢,٠٥٠	١٤٤	٠,٥٠٠		
	المجموع	٧٩,٤٥٦	١٤٨			
البعد الرابع	بين المجموعات	٤,٦٨٥	٤	١,١٧١	٢,٢٢٥	٠,٠٦٩
	داخل المجموعات	٧٥,٨١٧	١٤٤	٠,٥٢٧		
	المجموع	٨٠,٥٠٢	١٤٨			
البعد الخامس	بين المجموعات	٥,٥٣٩	٤	١,٣٨٥	٤,٥٧٨	*٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٤٣,٥٥٦	١٤٤	٠,٣٠٢		
	المجموع	٤٩,٠٩٥	١٤٨			
البعد السادس	بين المجموعات	٥,٢٦٤	٤	١,٣١٦	٣,٨٦٠	* ٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٩,٠٩٢	١٤٤	٠,٣٤١		
	المجموع	٥٤,٣٥٦	١٤٨			
المناخ الكلي	بين المجموعات	٣,٤٦١	٤	٠,٨٦٥	٣,٩١٨	* ٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٣١,٨٠٠	١٤٤	٠,٢٢١		
	المجموع	٣٥,٢٦١	١٤٨			

الجدول (٢٦)

اختبار شفيه Scheffe لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله و نحو أبعاده تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في الأوساط	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد الثاني	رئيس شعبة ↔ مدير دائرة *	٠,٢٩١٨٧	٠,٠٤٦
البعد الثالث	رئيس شعبة ↔ مدير دائرة *	٠,٥٣٥٠١	٠,٠٣٣
البعد الخامس	مدير * ↔ رئيس شعبة	-٠,٤٦٤٢٧	٠,٠١١
	رئيس شعبة ↔ مدير عام*	٠,٦٨٠٥٥	٠,٠٣٦
البعد السادس	رئيس شعبة↔ نائب مدير *	٠,٥٨٦٩٧	٠,٠١٠
المناخ الكلي	نائب مدير *↔ رئيس شعبة	-٠,٣٩٨٠٥	٠,٠٤٩
	رئيس شعبة↔ مدير *	٠,٣٤٩٤٠	٠,٠٣٨

يشير الجدولان رقم ٢٥ و٢٦ إلى وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله لصالح فئة المديرين ونواب المديرين مقابل رؤساء الشعب. وتظهر النتائج في الجدول ٢٦ فروقا في اتجاهات العاملين نحو البعد الثاني (الأسلوب الإداري والقيادي) والبعد الثالث (أنماط الاتصال) والبعد الخامس (نظام التحفيز) لصالح المديرين مقابل رؤساء الشعب، ونحو البعد الخامس (نظام التحفيز) لصالح المديرين العامين مقابل رؤساء الشعب. كما أن هناك فروقا في التصورات نحو البعد السادس (فرص التقدم المهني) لصالح نواب المديرين مقابل رؤساء الشعب . هذه التصورات الإيجابية لدى العاملين في الفئات الوظيفية العليا مقابل الفئات الوظيفية الدنيا مردها، على الأغلب، أن هذه الفئات هي التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي في الوزارة وبالتالي تكون حريصة على إعطاء الصورة الإيجابية، ناهيك عن أن هذه الفئات تتمتع بمزايا مادية وغير مادية قد لا تتوافر للفئات الوظيفية الدنيا فيشكل لديهم انطباعات إيجابية حول بيئة العمل .

الجدول (٢٧)

تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تبعا لمتغير الراتب

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٠,٨١٥	٤	٠,٢٠٤	٠,٦٢٦	٠,٦٤٤
	داخل المجموعات	٤٦,٨٢٤	١٤٤	٠,٣٢٥		
	المجموع	٤٧,٦٣٩	١٤٨			
البعد الثاني	بين المجموعات	٠,٦٠٦	٤	٠,١٥١	٠,٩٠٠	٠,٤٦٦
	داخل المجموعات	٢٤,٢٣٧	١٤٤	٠,١٦٨		
	المجموع	٢٤,٨٤٣	١٤٨			
البعد الثالث	بين المجموعات	٤,٧٨٧	٤	١,١٩٧	٢,٣٣٦	٠,٠٥٨
	داخل المجموعات	٧٣,٧٨٤	٤٤	٠,٥١٢		
	المجموع	٧٨,٥٧١	١٤٨			
البعد الرابع	بين المجموعات	٢,٣٩٤	٤	٠,٥٩٨	١,١١٣	٠,٣٥٣
	داخل المجموعات	٧٧,٤٤٦	١٤٤	٠,٥٣٨		
	المجموع	٧٩,٨٤	١٤٨			
البعد الخامس	بين المجموعات	٥,٣٤٢	٤	١,٣٣٦	٤,٤٩٢	*٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٤٢,٨١٦	١٤٤	٠,٢٩٧		
	المجموع	٤٨,١٥٨	١٤٨			
البعد السادس	بين المجموعات	١,٦٢٢	٤	٠,٤٠٥	١,١٢٣	٠,٣٤٨
	داخل المجموعات	٥١,٩٨٠	١٤٤	٠,٣٦١		
	المجموع	٥٣,٦٠٢	١٤٨			
المناخ الكلي	بين المجموعات	١,٦٢٣	٤	٠,٤٠٦	١,٧٨٧	٠,١٣٥
	داخل المجموعات	٣٢,٦٨٥	١٤٤	٠,٢٢٧		
	المجموع	٣٤,٣٠٨	١٤٨			

لجدول (٢٨)

اختبار شفيه scheffe لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو البعد الخامس تبعا لمتغير الراتب

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في الأوساط	الدلالة المحسوبة
البعد الخامس	٤٠٠١-٥٠٠٠* مع ١٠٠٠-٢٠٠٠	-٠,٥٦٤٥٧	٠,٠٠٥

تشير النتائج في الجدول ٢٧ إلى عدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله تبعا لمتغير الراتب، حيث ظهرت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,١٣٥ وهي أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ . ولكن تشير النتائج في الجدول (٢٨) إلى وجود فروق في تصورات العاملين نحو البعد الخامس (نظام التحفيز) وخصوصا بين العاملين بفئة راتب ٤٠٠١-٥٠٠٠ شيكل والعاملين بفئة راتب ١٠٠٠-٢٠٠٠ شيكل لصالح الفئة الأولى، مما يؤكد أن العاملين الذين يتقاضون رواتب أعلى لديهم تصورات إيجابية نحو نظام التحفيز المعمول به في الوزارة موازنة مع أولئك الذين يتقاضون رواتب أقل من رواتب الآخرين .

الجدول (٢٩)

تحليل التباين الأحادي لقياس تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير الإدارة

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	الدلالة المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	٢,٣٧٢	٧	٠,٣٣٩	١,٠٣٢	٠,٤١١
	داخل المجموعات	٤٦,٦٠٩	١٤٢	٠,٣٢٨		
	المجموع	٤٨,٩٨١	١٤٩			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٧٥١	٧	٠,٢٥٠	١,٤٩٢	٠,١٧٥
	داخل المجموعات	٢٣,٨٠٨	١٤٢	٠,١٦٨		
	المجموع	٢٥,٥٥٩	١٤٩			
البعد الثالث	بين المجموعات	٥,١٤٨	٧	٠,٧٣٥	١,٣٩٣	٠,٢١٣
	داخل المجموعات	٧٤,٩٧٢	١٤٢	٠,٥٢٨		
	المجموع	٨٠,١٢	١٤٩			
البعد الرابع	بين المجموعات	٦,٢٦٥	٧	٠,٨٩٥	١,٦٩٦	٠,١١٤
	داخل المجموعات	٧٤,٩١٥	١٤٢	٠,٥٢٨		
	المجموع	٨١,١٨	١٤٩			
البعد الخامس	بين المجموعات	٢,٥٤٦	٧	٠,٣٦٤	١,١٠٩	٠,٣٦٠
	داخل المجموعات	٤٦,٥٥٤	١٤٢	٠,٣٢٨		
	المجموع	٤٩,١	١٤٩			
البعد السادس	بين المجموعات	٥,٦٢٧	٧	٠,٨٠٤	٢,٣٣٨	*٠,٠٢٧
	داخل المجموعات	٤٨,٨٣٥	١٤٢	٠,٣٤٤		

	المجموع	٥٤,٤٦٢	١٤٩			
المناخ ككل	بين المجموعات	٢,١٠٥	٧	٠,٣٠١	١,٢٨٣	٠,٢٦٣
	داخل المجموعات	٣٣,٢٦٩	١٤٢	٠,٢٣٤		
	المجموع	٣٥,٣٧٤	١٤٩			

الجدول (٣٠)

اختبار LSD لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو البعد السادس تبعا لمتغير الإدارة

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في الأوساط	الدلالة المحسوبة
[illegible]	إدارة الطلائع* ↔ إدارة الرياضة	٠,٤٩٨٧٧	٠,٠٢٠
	إدارة الطفولة* ↔ الشؤون الإدارية	٠,٤٧٠١٩	٠,٠١٣
	الشؤون الإدارية↔ إدارة الطلائع*	-٠,٦٤٠٤٣	٠,٠٠٣
	إدارة المديريات* ↔ الشؤون الإدارية	-٠,٥٠٤٨٢	٠,٠١٥
	العلاقات العامة ↔ إدارة الطلائع*	-٠,٥٧٥٠٠	٠,٠٣٥

لا يظهر الجدول (٢٩) فروقا في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله تعزى لمتغير الإدارة، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ٠,٢٦٣ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ . ولكن ظهر هناك فروق في تصورات بعض الإدارات نحو البعد السادس (الجدول رقم ٣٠) وهذه الفروق في التصورات كانت لصالح إدارة الطلائع مقابل إدارة الرياضة وإدارة الشؤون الإدارية وإدارة العلاقات العامة، ولصالح إدارة الطفولة مقابل إدارة الشؤون الإدارية والمالية ولصالح إدارة المديريات مقابل إدارة الشؤون الإدارية والمالية .

الجدول (٣١)
تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي وأبعاده الستة تعزى لمتغير المديرية

أبعاد المناخ التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد الأول	بين المجموعات	٥,٨٤٥	٩	٠,٦٤٨	٢,٥٦٨	*٠,٠١٣
	داخل المجموعات	١٧,٤٢٤	٦٩	٠,٢٥٣		
	المجموع	٢٣,٢٥٩	٦٨			
البعد الثاني	بين المجموعات	٢,٨١٥	٩	٠,٣١٣	٢,٤٤٨	*٠,٠١٨
	داخل المجموعات	٨,٨١٧	٦٩	٠,١٢٨		
	المجموع	١١,٦٣٢	٧٨			
البعد الثالث	بين المجموعات	٧,٥٢٦	٩	٠,٨٣٦	٢,٠٩٤	*٠,٠٤٢
	داخل المجموعات	٢٧,٥٥١	٦٩	٠,٣٩٩		
	المجموع	٣٥,٠٧٧	٧٨			
البعد الرابع	بين المجموعات	٥,٨٥٠	٩	٠,٦٥٠	١,٤١٠	٠,٢٠١
	داخل المجموعات	٣١,٨١٦	٦٩	٠,٤٦١		
	المجموع	٣٧,٦٦٦	٧٨			
البعد الخامس	بين المجموعات	٣,٠٩٧	٩	٠,٣٤٤	١,٠٢٩	٠,٤٢٦
	داخل المجموعات	٢٣,٠٨٠	٦٩	٠,٣٣٤		
	المجموع	٢٦,١٧٧	٧٨			
البعد السادس	بين المجموعات	٦,٠٥٠	٩	٠,٦٧٢	٢,٢٨١	*٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٢٠,٣٣٠	٦٩	٠,٢٩٥		
	المجموع	٢٦,٣٨٠	٧٨			
المناخ ككل	بين المجموعات	٤,١٤٥	٩	٠,٤٦١	٢,٥١٤	*٠,٠١٥
	داخل المجموعات	١٢,٦٤١	٦٩	٠,١٨٣		
	المجموع	١٦,٧٨٦	٧٨			

الجدول (٣٢)

اختبار LSD لتحديد الفروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده تعزى لمتغير المديرية

أبعاد المناخ التنظيمي	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	قيمة الدلالة المحسوبة
البعد الأول	جنين ↔ أريحا *	٠,٥٦٣٩٨	٠,٠٤٨
	طولكرم ↔أريحا *	٠,٨٥٧٠٨	٠,٠٠٩
	أريحا*↔ نابلس + بيت لحم	٠,٧٤٢٠٨ ، ١,٠٧٨١٩	٠,٠٠٩ ، ٠,٠٠٠
	بيت لحم ↔ جنين *	٠,٥١٤٢٢	٠,٠٣٩
	الخليل ↔ أريحا *	٠,٦٦٧٣٤	٠,٠١٨
	سلفيت*↔ بيت لحم + قلقيلية	٠,٧٤٢١٧ ، ٠,٦٣٣٥٩	٠,٠١٢، ٠,٠٢٢
	قلقيلية↔ رام الله*+ أريحا*	٠,٤٤٧٢٧ ، ٠,٩٦٩٦١	٠,٠٤٥، ٠,٠٠١
	القدس↔ أريحا*	٠,٨٥٧٢٥	٠,٠٠١
	رام الله*↔بيت لحم	٠,٥٥٥٨٦	٠,٠٢٣
البعد الخامس	بيت لحم ↔أريحا*	٠,٥٩٢١٩	٠,٠٠٥
	الخليل* ↔ بيت لحم + قلقيلية+القدس	٠,٣٩٧١٩، ٠,٣٨٧٩٥ ٠,٤٤٦٦٧،	٠٠,٠١٥ ،٠,٠١٨، ٠,٠٠٢
	سلفيت*↔ بيت لحم	٠,٥٠٦٣٥	٠,٠١٥
	قلقيلية↔ أريحا *، سلفيت*	٠,٥٨٢٩٥ ، ٠,٤٩٧١٢	٠,٠٠٤ ، ٠,٠١٢
	القدس ↔ أريحا* ، سلفيت*	٠,٦٤١٦٧ ، ٠,٥٥٥٨٣	٠,٠٠٤ ،٠,٠١٢
البعد الثالث	طولكرم ↔ أريحا*	٠,٨٢٢٨٦	٠,٠٤٣
	أريحا*↔ نابلس	٠,٧٩٤٢٩	٠,٠٢٥
	بيت الحم ↔ أريحا*	٠,٨٩٠٧١	٠,٠١٦
	سلفيت*↔ بيت لحم، قلقيلية	٠,٧٥٣٥٧ ، ٠,٨٨٨٣١	٠,٠٤٠، ٠,٠١١
	قلقيلية↔ رام الله*	٠,٦٣١١٧	٠,٠٢٥
	القدس↔ رام الله*، سلفيت*	٠,٦٨٠٩٥ ، ٠,٩٣٨١٠	٠,٠٤١ ، ٠,٠١٧
البعد السادس	نابلس↔ أريحا *	٠,٦٠٨٣٣	٠,٠٤٥
	جنين↔ أريحا*	٠,٧٦٨٥٢	٠,٠١٣
	طولكرم ↔ أريحا*	٠,٩٥٠٠٠	٠,٠٠٧
	أريحا*↔ رام الله	١,٠٤١٦٧	٠,٠٠١
	بيت لحم ↔ أريحا*	٠,٨٣٣٣٣	٠,٠٠٩

	سلفيت*↔ رام الله، قلقيلية	٠,٧٠٨٣٣ ، ٠,٦٦٦٧	٠,٠٢٠، ٠,٠٢٦
	قلقيلية↔ أريحا*	١,٠٠٠٠	٠,٠٠١
	القدس ↔ أريحا*	٠,٨٦١١١	٠,٠١١
[illegible]	نابلس↔ أريحا*	٠,٥٧٤٣٦	٠,٠١٧
	جنين↔ أريحا*	٠,٥٣٠٠٥	٠,٠٣٠
	طولكرم ↔ أريحا*	٠,٧٥٠٥٠	٠,٠٠٧
	أريحا*↔ رام الله	٠,٥٦٩٤١	٠,٠١٨
	بيت لحم↔ أريحا*	٠,٨٤٧٢١	٠,٠٠١
	الخليل↔ أريحا *	٠,٤٨٢٦٧	٠,٠٤٣
	سلفيت*↔ بيت لحم ، قلقيلية	٠,٦٣٣٠٢ ، ٠,٦١٦١٥	٠,٠١٢، ٠,٠٠٩
	قلقيلية↔ أريحا*	٠,٨٣٠٣٣	٠,٠٠١
	القدس ↔ أريحا* ، سلفيت*	٠,٧٩٤٣٢ ، ٠,٥٨٠١٤	٠,٠٠٣ ، ٠,٠٢٨

يظهر الجدولان ٣٢ و ٣٣ وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كله تبعا لمتغير المديرية لصالح مديرية أريحا مقابل المديريات : نابلس و جنين وطولكرم ورام الله وبيت لحم والخليل وقلقيلية والقدس، ولصالح مديرية سلفيت مقابل المديريات : بيت لحم وقلقيلية والقدس.

كما يشير الجدولان إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو البعد الأول (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية) لصالح مديرية أريحا مقابل المديريات : جنين وطولكرم و نابلس و بيت لحم و القدس و الخليل وقلقيلية، ولصالح مديرية سلفيت مقابل المديريات : بيت لحم وقلقيلية، ولصالح مديرية رام الله مقابل المديريات : قلقيلية وبيت لحم، ولصالح مديرية جنين مقابل مديرية بيت لحم .

كما أن هناك فروقا في تصورات العاملين نحو البعد الثاني (الأسلوب الإداري والقيادي) لصالح مديرية أريحا مقابل المديريات: بيت لحم وقلقيلية والقدس، ولصالح مديرية الخليل مقابل المديريات: بيت لحم وقلقيلية والقدس، ولصالح مديرية سلفيت مقابل المديريات: بيت لحم وقلقيلية والقدس.

وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق في التصورات نحو البعد الثالث (أنماط الاتصال) لصالح مديرية أريحا مقابل المديريات: طولكرم ونابلس وبيت لحم، ولصالح مديرية سلفيت مقابل المديريات : بيت لحم و قلقيلية والقدس، ولصالح مديرية رام الله مقابل المديريات :

قلقيلية والقدس .

وهناك كذلك فروق نحو البعد السادس (فرص التقدم المهني) لصالح مديرية أريحا مقابل المديريات : نابلس و جنين و طولكرم و رام الله و بيت لحم و قلقيلية والقدس ، ولصالح مديرية سلفيت مقابل المديريات : رام الله وقلقيلية .

وتؤكد هذه النتائج أن مديرية أريحا يليها مديرية سلفيت أكثر المديريات التي لديها اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي كله . وأما على صعيد البعد الأول (الهيكل التنظيمي) فقد كان لمديرية أريحا اتجاهات إيجابية نحو هذا البعد مقارنة مع غيرها من المديريات تليها مديرية سلفيت ومديرية رام الله . وعلى صعيد البعد الثاني (الأسلوب الإداري والقيادي) فقد كان للمديريات : أريحا و الخليل وسلفيت اتجاهات أكثر إيجابية موازنة مع غيرها من المديريات . كما كان للمديريات : أريحا وسلفيت اتجاهات إيجابية نحو البعد الثالث للمناخ التنظيمي (أنماط الاتصال) . وشكلت مديرية أريحا اتجاهات إيجابية نحو البعد السادس (فرص التقدم المهني) مقارنة مع غيرها من المديريات . وبذلك يمكن القول إن العاملين في مديرية أريحا كان لهم اتجاهات أكثر إيجابية نحو المناخ التنظيمي كله ونحو أبعاده الأول والثاني والثالث والسادس موازنة مع غيرها من المديريات .

النتائج الرئيسة والتوصيات

أولا : النتائج

فيما يأتي النتائج الرئيسة التي توصل إليها البحث بالتحليل الإحصائي للبيانات :

* إن اتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي كله ونحو كل بعد من أبعاده الستة تُعد سلبية .
* لا يوجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس ، ولكن هناك فروق في التصورات نحو البعد الثالث (نمط الاتصال) والبعد الخامس (نظام التحفيز) لصالح الذكور .
* لا يوجد اختلاف في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير العمر .
* لا يوجد اختلاف في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب

والرياضة ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

* لا يوجد اختلاف في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغير التخصص ، ولكن أظهرت النتائج وجود فروق في التصورات نحو البعد السادس (فرص التقدم والترقي المهني) لصالح أولئك الذين يحملون تخصصات الحقوق والأخرى موازنة بغيرهم من حملة التخصصات .

* هناك فروق في تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها تعزى لمتغير الأقدمية ولصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين ١١-٩ سنة .

* لا يوجد اختلاف في تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها ونحو أبعاده الستة تعزى لمتغير طريقة التعيين .

* هناك فروق في تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين .

* لا يوجد فروق في تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي كله تعزى لمتغير الراتب ، ولكن تشير النتائج إلى وجود اختلاف في تصورات العاملين نحو البعد الخامس (نظام التحفيز) لصالح العاملين من فئة الرواتب العليا .

* لا يوجد اختلاف في تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها تعزى لمتغير الإدارة التي يتبع إليها الموظف ، ولكن هناك فروق في التصورات نحو البعد السادس (فرص التقدم والترقي المهني) لصالح إدارة الطلائع ، وإدارة الطفولة وإدارة المديريات .

* أظهرت النتائج أن مديرية أريحا تليها مديرية سلفيت أكثر المديريات التي لدى العاملين فيها اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة .

ثانيا : التوصيات

بما أن نتائج البحث أظهرت تصورات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة ، فإن التوصية الرئيسة للبحث تكمن في ضرورة قيام المسؤولين في الوزارة بتحسين المناخ التنظيمي الكلي باتباع التوصيات الآتية :

* بناء هيكل تنظيمي متطور ومرن وتحسين العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية في الوزارة .

* ضرورة تطوير النظم الإدارية والقوانين واللوائح المعمول بها في الوزارة وتنشيطها والالتزام

بها .

* ضرورة تكافؤ السلطة الممنوحة للموظف والمسؤولية عن نتائج أعماله وذلك لضمان إنجاز الأعمال وعدم إساءة استعمال السلطات والصلاحيات الممنوحة .
* استخدام الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي تضمن مشاركة كبرى للعاملين في رسم السياسات والتخطيط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم .
* تنشيط نظام الاتصال المعمول به في الوزارة وتطويره لتسهيل العمل الإداري وضمان إنجاز العمل بنجاح وفي الوقت المناسب .
* تبني نظام تحفيزي عصري يساهم في تحسين أداء العاملين ويشعرهم بالمساواة والعدالة .
* إتاحة الفرص لتطوير العاملين وتعزيز مهاراتهم لتحقيق فرص التقدم والترقي المهني في عملهم ، كما أن هناك ضرورة لإعادة هيكلة الوظائف وتصميمها وإثرائها بجوانب تساعد الموظف في التقدم والترقي في عمله .
* ضرورة مراجعة السياسات المتبعة في التوظيف والترقية بناء على أسس الكفاءة والجدارة .
* ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان إنجاز العمل بكفاءة ونجاح .

الهوامش:

(١) العوامل الوقائية و الدافعة هي عوامل في الدافعية قدمها هيرزبيرغ في نظريته الشهيرة حيث اعتبر الأولى ذات علاقة ببيئة العمل و الثانية بالعمل نفسه . فالعوامل الدافعة اذا توفرت في العمل تؤدي الى خلق قوه دافعه لدى العاملين ، وأما العوامل الوقائية فان توفرها في بيئة العمل يؤدي الى منع حالة عدم الرضا لدى العاملين .

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع العربية

١- العديلي، محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥ .

٢- العوامله، نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢١ (أ)، العدد (٣)، ١٩٩٤ .

٣- الدقس وعليان، تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية : دراسة ميدانية في منجم الحسا، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (١٨)أ، العدد الأول ١٩٩١ .

٤- الوحيدي، ميسون، "العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين، حزيران، ٢٠٠٠ .

٥- زكي محمود هاشم، " وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق : دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي " ، الإدارة العامة، العدد ٥٥ , ١٩٨٧ .

٦- زهير الصباغ، جديع قواقزه، وحيد الضامن، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره على اتجاهات العاملين، عمان : معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢ .

٧- سليمان، مؤيد، المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١ ، العدد الأول، ١٩٨٧

٨- طعامنه، محمد، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٣ ، العدد ٢ ، تموز، ١٩٩٦ .

٩- عابدين، أبو سمره محمود، " المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها " : دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية -ب- مجلد ١٥ ، حزيران، ٢٠٠١

١٠-عمران، كامل علي متولي، دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العربية للدراسات التجارية، مجلد رقم ١٢ ، جامعة المنصورة، ١٩٨٨

١١- عثامنة، نوال، "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ١٩٩٦

١٢-قريوتي، محمد، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٤ ، دار الشروق للنشر، رام الله، ٢٠٠٣ .

١٣- قريوتي، محمد، السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢،

المكتبة الوطنية، عمان، ١٩٩٣ .
١٤- قريوتي، محمد، " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد التاسع، العدد الخامس، ١٩٩٤ .
١٥- لوزي، موسى، " الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن " ، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد، (٢١)أ، العدد السادس، ١٩٩٤ .
١٦- نمر، سعود بن حميد، وحمزاوي سيد محمد " المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية " ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، الرياض، السعودية، ١٩٩٥ .

ثانيا: المراجع الأجنبية

17- Arvidsson. A.etal, Organizational Climate and Psychological Work Environment in air traffic control , Lund University , Sweden ,2003 .

18- Cherrington , David j . Organizational Behaviour :Tthe Management of Individual and Organizational Performance , (Boston : allyn & Bacon , 1989)

19 - Davis , Keith & Nestrom , John. Human Behaviour at Work : Organisational Behaviour , 7 th ed .(Newyork: mcGraw- Hill , 1987 .

20 -Ekvall , G , Climate , Structure and Innovativeness of Organizations. The Swedish Council for Management and Organizational Behaviour. Stockholm,1983

21 -Gampbell.etal. Management Behavior, Performance and Effectiveness . Newyork : mcGraw-Hill,1970

22 -Hampton ,AR. Organizational Behaviour and Practice of Management , Illinois : Forseman and Company Glenview, 1973

23 -Hirschberg , the Impact of Organizational Climate Factors on Efficiency , Melborne University, Australia, 1995

24 -Litwin G.A. and Stringer R.A. , Motivation and Organizational Climate (Boston, Harvard University, 1968)

25 -Likert .R. " New Patterns of Management " , Network , mcGraw-Hill Book co.1961.

26 -Moran , E.J & Volkwein, J.F. The Cultural Approach to the Formation of Organisational Climate , Human Relations (45) ,1992

27 -Michael Cameron , Organisational Climate and It is Influence Upon Performance: Astudy of Australian hotels in south east queensland .ph.D thesis , University of Commerce and Management , August , 2002

28 - Ryder, P.A. & Southy, G.N. An Explanatory study of the Jones and James Organizational Climate Scales , Asia Pacific Human Resources Management ,. August, 1990

29 -Sophia Dormeyer , Astudy about the Leadership Style and the Organizational Climate of the Swedish Aviation Administration in- Malmo Sturup-Lund University , Sweden , 2003 .

30 -Stephen P. Robbins, Management, 7th ed , Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey ,2003.

31 - Vincent Onyema , Study of Climate and Motivation in Nigeria Electrical Power Authority , Dissertation Abstract , 1988 .